

# Analiza društveno odgovornog poslovanja vodećih trgovaca na malo mješovitom robom u Republici Hrvatskoj

---

Gegić, Monika

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:178117>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Stručni diplomski studij Menadžment i marketing maloprodaje**

**ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA  
VODEĆIH TRGOVACA NA MALO MJEŠOVITOM ROBOM U  
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

**Monika Gegić**

**Zagreb, rujan, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Stručni diplomski studij Menadžment i marketing maloprodaje**

**ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA  
VODEĆIH TRGOVACA NA MALO MJEŠOVITOM ROBOM U  
REPUBLICI HRVATSKOJ**  
**ANALYSIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF  
LEADING FAST MOVING CONSUMER GOODS RETAILERS IN  
THE REPUBLIC OF CROATIA**

**Student: Monika Gegić**

**JMBAG studenta: 0302030898**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Kristina Petljak**

**Zagreb, rujan, 2024.**

## Sažetak i ključne riječi

Društvena odgovornost poslovanja postaje sve značajnija u suvremenom poslovnom okruženju. Poduzeća, osim što moraju učinkovito upravljati poslovnim aktivnostima, trebaju se također aktivno povezivati s društvom, pokazujući brigu za zajednicu, okoliš i svoje zaposlenike. Ovakav pristup donosi brojne prednosti, uključujući financijsku stabilnost, dugoročnu održivost i konkurentsku prednost na tržištu. Društveno odgovorno poslovanje više nije samo poželjno, već je postalo nužnost za poduzeća koja žele biti uspješna i konkurentna. U ovom radu provedeno je istraživanje o razini upoznatosti ispitanika s praksama društveno odgovornog poslovanja kod pet vodećih maloprodajnih trgovaca mješovitom robom (Konzum Plus, Lidl, Plodine, Spar i Kaufland). Istraživanje je pokazalo da ispitanici pridaju veliku važnost društveno odgovornom poslovanju, pri čemu Kaufland i Lidl percipiraju kao najodgovornije trgovce. Ova percepcija značajno utječe na njihove potrošačke navike, te su upravo ove trgovine najčešći izbor prilikom kupovine.

**KLJUČNE RIJEČI:** *društveno odgovorno poslovanje, vodeći trgovci na malo mješovitom robom, maloprodaja, empirijsko istraživanje*

## **Summary and key words**

Corporate social responsibility is becoming increasingly important in the modern business environment. Companies, in addition to efficiently managing their business activities, must also actively engage with society, demonstrating care for the community, the environment, and their employees. This approach brings numerous benefits, including financial stability, long-term sustainability, and a competitive edge in the market. Socially responsible business practices are no longer just desirable but have become a necessity for companies that want to be successful and competitive. This paper presents research on the level of awareness among respondents regarding the corporate social responsibility practices of five leading grocery retailers (Konzum Plus, Lidl, Plodine, Spar, and Kaufland). The research revealed that respondents place significant importance on socially responsible business practices, with Kaufland and Lidl being perceived as the most responsible retailers. This perception has a considerable impact on their consumer habits, with these stores being the most frequently chosen for shopping.

**KEYWORDS:** *corporate social responsibility, leading grocery retailers, retail, empirical research*



Sveučilište u Zagrebu  
**Ekonomski fakultet**



## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(mjesto i datum)

---

(vlastoručni potpis studenta)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
Ekonomski fakultet  
ZAGREB - HRVATSKA

**UNIVERSITY OF ZAGREB**  
Faculty of Economics & Business  
ZAGREB - CROATIA



## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the work has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the work infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the work has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(Place and date)

---

(Personal signature of the student)

**Sadržaj**

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....</b>	<b>3</b>
2.1. Definiranje društveno odgovornog poslovanja.....	3
2.2. Povijesni osvrt na društveno odgovorno poslovanje .....	9
2.3. Vrste društveno odgovornog poslovanja .....	11
2.4. Modeli društveno odgovornog poslovanja .....	13
2.5. Prednosti društveno odgovornog poslovanja.....	14
<b>3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE VODEĆIH TRGOVACA NA MALO MJEŠOVITOM ROBOM.....</b>	<b>17</b>
3.1. Definiranje maloprodaje .....	18
3.2. Prikaz stanja na tržištu trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj .....	19
3.3. Analiza društveno odgovornog poslovanja vodećih trgovaca na malo mješovitom robom .....	23
<b>4. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA VODEĆIH TRGOVACA NA MALO MJEŠOVITOM ROBOM U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	<b>34</b>
4.1. Pregled postojećih istraživanja .....	35
4.2. Metodologija istraživanja .....	36
4.3. Rezultati istraživanja .....	37



4.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.....	49
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>50</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>52</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS TABLICE .....</b>	<b>56</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>57</b>
<b>ŽIVOTOPIS STUDENTICE.....</b>	<b>58</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>59</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je analiza i istraživanje društveno odgovornog poslovanja u maloprodaji mješovite robe, s naglaskom na trgovce u Republici Hrvatskoj. U radu se analizira kako vodeći maloprodajni lanci integriraju društveno odgovorno poslovanje u svoje poslovne strategije te kako te prakse utječu na percepciju potrošača. Cilj rada je prvo istražiti društvena odgovorna poslovanja trgovca na njihovim web stranicama te potom putem anketnog upitnika ispitati koliko su ispitanici upoznati s praksama društveno odgovornog poslovanja trgovca. Kroz ovu analizu, rad će također ispitati koje koristi društveno odgovorno poslovanje donosi maloprodajnim poduzećima u kontekstu povećanja konkurentске prednosti, poboljšanja imidža i dugoročne održivosti.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za potrebe ovog rada koristili su se sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni podaci su prikupljeni iz stručne literature, akademskih članaka, izvještaja poduzeća o društveno odgovornom poslovanju te dostupnih istraživanja i analiza tržišta maloprodaje. Primarni podaci su prikupljeni putem anketnog istraživanja usmjerenog na potrošače u Republici Hrvatskoj, kako bi se dobio uvid u njihovu percepciju i stavove prema društveno odgovornom poslovanju vodećih maloprodajnih lanaca. Istraživanje je provedeno sredinom kolovoza na uzorku od 151 ispitanika. Ova kombinacija izvora omogućila je sveobuhvatnu analizu i pružila je relevantne uvide za donošenje zaključaka.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u pet glavnih poglavlja, koja sistematski obrađuju temu društveno odgovornog poslovanja u maloprodaji. U uvodnom poglavlju predstavljeni su predmet, cilj, metode i struktura rada. Drugo poglavlje daje temeljit pregled društveno odgovor poslovanja, počevši od definicije pojma, povijesnog razvoja i različitih vrsta DOP-a, pa sve do analize različitih modela i prednosti koje DOP donosi poduzećima. Treće poglavlje bavi se specifičnostima maloprodaje, s posebnim naglaskom na trgovinu mješovitom robom u Republici Hrvatskoj. U ovom poglavlju bit će prikazano trenutno stanje na tržištu, te će se analizirati društveno odgovorno poslovanje vodećih trgovaca na malo putem njihovih web stranica.

Četvrto poglavlje posvećeno je empirijskom istraživanju, koje obuhvaća pregled postojećih istraživanja, metodologiju istraživanja te rezultate i analizu prikupljenih podataka. Istraživanje će pružiti uvid u percepciju potrošača o društveno odgovornim praksama u maloprodaji i ocijeniti koliko te prakse utječu na njihovo ponašanje i odluke o kupnji. Na kraju, peto poglavlje donosi zaključak, u kojem će se sažeti glavni nalazi rada, razmotriti ograničenja provedenog istraživanja i dati preporuke za buduća istraživanja i praksu u ovom području.

## **2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

### **2.1. Definiranje društveno odgovornog poslovanja**

Primarni cilj i svrha svakog poduzeća je postići uspjeh u poslovanju i ostvariti zadovoljavajuću dobit. Međutim, to poslovanje odvija se unutar određene društvene zajednice koja ima svoja očekivanja i pravila, u okviru ograničenih prirodnih resursa, na tržištu podložno raznim utjecajima, te uz zaposlenike sa svojim individualnim i kolektivnim potrebama.

Tijekom posljednjih tridesetak godina postalo je očigledno da svi ovi čimbenici značajno utječu na poslovanje poduzeća, čak i kada se gledaju isključivo kroz prizmu komercijalnog uspjeha. Zanemarivanje tih čimbenika može izložiti poduzeće kritikama javnosti i pritiscima od strane vlasti. Pokazalo se da društveno odgovorno poslovanje značajno doprinosi dugoročnoj održivosti poduzeća, te donosi i druge pozitivne rezultate u poslovanju. Pojam se skraćeno označava kao DOP.

Razgovori o društveno odgovornom poslovanju postali su intenzivniji tijekom 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća, kada su multinacionalna poduzeća svojim neodgovornim poslovnim praksama negativno utjecale na okoliš i potrošače. Kao odgovor na takve prakse, osnovane su brojne udruge i agencije za zaštitu potrošača, te su uvedene zakonske regulative usmjerene na sprječavanje onečišćenja okoliša (*Tafta-Vlahović, 2011*).

Vrijeme kada je menadžerska funkcija bila isključivo usmjerena na maksimizaciju dobiti su prošla. Danas je uspješno poslovanje znatno složenije, jer poduzeća moraju voditi računa o tome kako ih percipira šira javnost. To uključuje odgovorno zbrinjavanje otpada, ulaganje u zaštitu okoliša, brigu o kupcima i zaposlenicima te sudjelovanje u raznim humanitarnim projektima kako bi se pridonijela dobrobit za zajednicu. Sve ovo postaje ostvarivo samo uz učinkovitu primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju.

Društveno odgovorno poslovanje je često pogrešno shvaćen pojam ili se poistovjećuje sa sličnim konceptima. Najčešće se smatra sinonimom za dobru poslovnu reputaciju ili održivi razvoj, no društveno odgovorno poslovanje obuhvaća puno više od toga. Teorija društveno odgovorne izvedbe svrstava se u skupinu integrativnih teorija društveno odgovornog poslovanja. Ove teorije naglašavaju da poduzeća, osim što nastoje ostvariti profit, trebaju odgovarati na zahtjeve zajednice u kojoj djeluju. Temelj integrativnih teorija, uključujući teoriju društveno odgovorne izvedbe, jest da osnovne društvene vrijednosti trebaju biti integrirane u poslovnu strategiju i politiku poduzeća, čime se omogućuje uključivanje društva u poslovni svijet, što zauzvrat donosi legitimitet i ugled (*Omazić, 2007*).

Na prvi pogled, pojam društveno odgovornog poslovanja jasno sugerira o čemu se radi. No, iako izgleda jednostavno, ovaj koncept je kroz godine evoluirao i potaknuo mnoge rasprave među stručnjacima i kompanijama. Često se pojednostavljeno tumači kao filantropija, što je samo jedan aspekt društveno odgovornog poslovanja (*Tafra i Vlahović, 2011*).

Prema podacima Hrvatske gospodarske komore, društveno odgovorno poslovanje se definira ovako: „DOP je kratica za društveno odgovorno poslovanje. O DOP-u govorimo kada tvrtka, izvan svojih zakonskih obveza, integrira brigu za okoliš i društvo u proces donošenja odluka. Time poslovni rezultati prestaju biti jedino mjerilo uspješnosti tvrtke. Može se reći da je uspješna ona tvrtka koja vodi uravnoteženu brigu o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a DOP predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.” (*Hrvatska gospodarska komora, n.d.*).

Postoji mnogo različitih definicija društveno odgovornog poslovanja, koje dolaze od kompanija, organizacija, pa i pojedinih autora s vlastitim interpretacijama ovog pojma. U Tablici 1. prikazani su neki od primjera tih definicija.

Tablica 1. Definicije društveno odgovornog poslovanja

Autori	Definicije društveno odgovornog poslovanja
Europska komisija	“Društvenu odgovornost definira kao koncept kod kojeg kompanije, na dobrovoljnoj osnovi, brigu o društvenim i okolišnim pitanjima povezuje sa svojim poslovnim operacijama i odnosima sa svojim dionicima.” ( <i>Letica, 2010., 261</i> ).
Svjetski poslovni savjet	“Društvene odgovornosti opisuje kao trajnu privrženost poslovanja da se ponaša etično, da pridonosi ekonomskom razvoju i da poboljšava kvalitetu života vlastitih djelatnika (radne snage) i njihovih obitelji te mjesne (lokalne) zajednice i društva u cjelini.” ( <i>Letica, 2010., 261</i> ).
David Vogel	“Društvena odgovornost poduzeća je kao politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.” ( <i>Vogel, 2005., 4</i> ).
Philip Kotler i Nancy Lee	“Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju.” ( <i>Kotler i Lee, 2009., 14</i> ).

Izvor: izrada autorice

Jasno je da društveno odgovorno poslovanje ima mnogo različitih definicija, ali možemo reći da ono predstavlja oblik poslovanja u kojem poduzeće vodi računa o društvu i okolišu, a da pritom ne ugrožava svoju profitabilnost.

Društveno odgovorno poslovanje postalo je neizostavan dio modernog poslovnog svijeta. S rastućom globalizacijom i sve većom svijesću o ekološkim i društvenim pitanjima, kompanije se suočavaju s novim izazovima i očekivanjima od različitih zainteresiranih strana, uključujući potrošače, investitore, zaposlenike i lokalne zajednice.

Razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja može se pratiti kroz promjene u poslovnim praksama tijekom posljednjih desetljeća. Dok su se poduzeća nekada fokusirale isključivo na maksimizaciju profita, danas se od njih očekuje da djeluju kao odgovorni članovi društva. Ova promjena odražava šire društvene promjene, pri čemu se sve veći naglasak stavlja na vrijednosti poput održivosti, etike i društvene pravde.

Prema istraživanju Carrola, društveno odgovorno poslovanje može se podijeliti u četiri ključne dimenzije: ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost. Ekonomska odgovornost odnosi se na postizanje profita, što je osnovna svrha svakog poduzeća. Pravna odgovornost podrazumijeva pridržavanje zakona i propisa. Etička odgovornost uključuje poštivanje moralnih normi koje nadilaze zakonske zahtjeve, dok filantropska odgovornost obuhvaća dobrovoljne aktivnosti koje doprinose općem dobru, kao što su donacije i volonterski rad (*Carroll, 1991*).

Ekonomska odgovornost čini temelj piramide društvene odgovornosti i predstavlja obvezu poduzeća da bude profitabilno i ekonomski održivo. Ovaj aspekt odgovornosti znači da poduzeće mora stvarati vrijednost za svoje dioničare i ostale dionike kroz ostvarivanje profita, što je ključno za opstanak i rast poduzeća. Ekonomska odgovornost se može smatrati osnovom poslovanja, jer bez nje poduzeće ne može dugoročno opstati na tržištu.

Ekonomska odgovornost uključuje učinkovito upravljanje resursima, inovacije i optimizaciju poslovnih procesa kako bi se povećala konkurentnost i udio na tržištu. Iako je ostvarivanje profita glavni cilj, suvremeno poslovanje zahtijeva ravnotežu između profita i društvenih vrijednosti, što znači da ekonomski uspjeh ne smije biti postignut na štetu društva ili okoliša.

Ostvarivanje ekonomske odgovornosti donosi višestruke koristi i za društvo i za poduzeće. Za društvo, ekonomski uspješna poduzeća stvaraju radna mjesta, doprinose gospodarskom razvoju i generiraju poreze koji se koriste za financiranje javnih usluga. Za poduzeće, profitabilnost omogućava reinvestiranje u poslovanje, razvoj novih proizvoda i usluga, širenje na nova tržišta i dugoročni rast.

Međutim, važno je napomenuti da ako se poduzeća usmjere isključivo na ekonomske aspekte, zanemarujući društvene i ekološke posljedice, to može izazvati negativne reakcije dionika, regulativne sankcije i gubitak reputacije, što dugoročno može ugroziti održivost poslovanja (*Carroll, 1991*).

Pravna odgovornost podrazumijeva da poduzeće mora djelovati u skladu sa zakonima i regulativama koje važe u zemlji u kojoj posluje. To uključuje usklađivanje sa svim pravnim normama koje se odnose na poslovanje, kao što su radno pravo, zaštita potrošača, zaštita životne sredine i zaštita intelektualne svojine.

Usklađenost sa zakonima predstavlja osnovni preduvjet za legalno poslovanje i osigurava da aktivnosti kompanije ne štete društvu, životnoj sredini ili drugim dionicima. Pravna odgovornost je, stoga, usko povezana s ekonomskom odgovornošću jer nepoštivanje zakona može rezultirati pravnim sankcijama, novčanim kaznama i gubitkom poslovne dozvole, što direktno utječe na financijsko stanje kompanije.

Poštovanje zakona od strane kompanija ima ključnu ulogu u očuvanju društvenog reda i sigurnosti. Zakonodavni okvir štiti interese potrošača, zaposlenih, investitora i šire zajednice, osiguravajući da kompanije posluju na pravedan i transparentan način. Za kompaniju, pravna odgovornost pomaže u stabilizaciji poslovanja, smanjenju rizika od pravnih sporova i izgradnji povjerenja među dionicima.

Međutim, u nekim situacijama, poduzeća se suočavaju s izazovima u tumačenju i primjeni zakona, posebno u globalnom poslovnom okruženju gdje različite zemlje imaju različite pravne norme. U takvim okolnostima, kompanije moraju uspostaviti čvrste mehanizme za pravno usklađivanje kako bi izbjegle pravne rizike i osigurale kontinuitet poslovanja (*Matten i Moon, 2008*).

Etička odgovornost odnosi se na očekivanja društva u pogledu moralnog i etičkog ponašanja kompanije, koje nadmašuje zakonske zahtjeve. Dok se pravna odgovornost bavi onim što kompanija mora učiniti prema zakonu, etička odgovornost se fokusira na ono što bi kompanija trebala učiniti, čak i kada to nije zakonom propisano. Ova vrsta odgovornosti uključuje pridržavanje etičkih standarda u svim aspektima poslovanja, uključujući odnose sa zaposlenima, potrošačima, dobavljačima i društvom u cjelini.



Etička odgovornost obuhvaća principe poput pravednosti, transparentnosti, integriteta i poštivanja ljudskih prava. Poduzeća koja primjenjuju visoke etičke standarde često stječu povjerenje među dionicima, što može doprinijeti dugoročnom uspjehu i održivosti. Ovaj aspekt odgovornosti je posebno važan u globalnom poslovanju, gdje poduzeća operiraju u različitim kulturnim i društvenim kontekstima i trebaju prilagoditi svoje poslovne prakse lokalnim etičkim normama.

Poduzeća koja prakticiraju visoke etičke standarde imaju pozitivan utjecaj na društvo kroz promicanje poštenih poslovnih praksi, zaštitu prava zaposlenih i doprinos društvenom blagostanju. Etička odgovornost također pomaže u izgradnji snažne korporativne kulture koja privlači i zadržava talentirane zaposlenike, povećava lojalnost potrošača i jača odnose s poslovnim partnerima.

Za poduzeće, etička odgovornost može predstavljati konkurentsku prednost. Poduzeće prepoznate kao etički lideri često uživaju veće povjerenje potrošača i investitora, što može rezultirati većim tržišnim udjelom i boljim poslovnim rezultatima. S druge strane, nepoštivanje etičkih standarda može imati ozbiljne posljedice, uključujući gubitak reputacije, pad vrijednosti brenda i gubitak povjerenja dionika (*Carroll i Shabana, 2010*).

Filantropske aktivnosti kompanije također imaju značajan utjecaj na društvo, jer doprinose rješavanju različitih društvenih i ekoloških problema. Poduzeća putem filantropije mogu podržavati obrazovanje, zdravstvo, zaštitu životne sredine, kulturne inicijative i druge važne aspekte zajednice. Ove aktivnosti ne samo da pomažu u razvoju društva, već i poboljšavaju kvalitetu života u zajednicama u kojima kompanija posluje.

Filantropska odgovornost može značajno unaprijediti reputaciju i imidž poduzeća na tržištu. Aktivno sudjelovanje u filantropskim projektima pokazuje društvenu svijest i posvećenost etičkim vrijednostima, što može privući potrošače, investitore i talente koji dijele iste vrijednosti. Također, filantropske aktivnosti mogu povećati angažiranost i moral zaposlenih, stvarajući pozitivno radno okruženje i povećavajući produktivnost. Osim toga, poduzeće koje se bave filantropijom često ostvaruju bolje odnose s lokalnim zajednicama i regulatornim tijelima, što može olakšati poslovanje i omogućiti bolje uvjete za rast i razvoj.

Filantropske aktivnosti mogu također dovesti do sinergije s drugim poslovnim ciljevima. Na primjer, poduzeća koja implementira ekološke inicijative može istovremeno promicati svoje

proizvode kao ekološki prihvatljive, čime dodatno jača svoj brend i tržišnu poziciju. Slično tome, ulaganje u obrazovanje može pomoći u razvoju kvalificirane radne snage koja će koristiti kompaniji u budućnosti (*Porter i Kramer, 2006*).

Primjeri filantropskih aktivnosti uključuju:

- **Donacije i sponzorstva:** Pružanje financijske podrške neprofitnim organizacijama, obrazovnim institucijama, zdravstvenim ustanovama i drugim društveno korisnim projektima.
- **Volonterski rad:** Omogućavanje zaposlenima da učestvuju u volonterskim programima tokom radnog vremena, čime se direktno doprinosi zajednici.
- **Programi za razvoj zajednice:** Inicijative koje poboljšavaju infrastrukturu, obrazovanje i druge aspekte lokalnih zajednica.
- **Ekološke inicijative:** Projekti usmjereni na zaštitu životne sredine, poput sadnje stabala, čišćenja prirodnih resursa i podrške održivim praksama.
- **Obrazovni programi i stipendije:** Pružanje obrazovnih resursa, stipendija i obuka za mlade i ugrožene grupe.

Ove aktivnosti ne samo da doprinose društvenom razvoju, već mogu također poboljšati reputaciju kompanije i njen odnos s lokalnim zajednicama i zaposlenima.

## **2.2. Povijesni osvrt na društveno odgovorno poslovanje**

Pojam društveno odgovornog poslovanja počeo je privlačiti pažnju još pedesetih godina prošlog stoljeća, s razvojem etičkih principa u poslovanju. Međutim, tek u šezdesetim i sedamdesetim godinama prošlog stoljeća počeo se više proučavati, zahvaljujući različitim društvenim pokretima koji su kritizirali tradicionalne poslovne modele usmjerene isključivo na postizanje profita i ciljeva uprave, zanemarujući utjecaj na okoliš i društvo.

Pravi razvoj društveno odgovornog poslovanja može se povezati s periodom nakon Drugog svjetskog rata, kada je bilo važno ulagati u ekonomski i kulturni oporavak. U tom vremenu, društvene i političke snage su tražile od poduzeća da osim vlastitog profita, doprinesu i

ekonomskoj i kulturnoj obnovi. Iako su poduzeća nastojala razviti odgovarajući poslovni model kako bi ispunila ta očekivanja, ciljevi nisu bili jasno definirani, što je otežalo postizanje uspjeha (*Center for Ethical Business Cultures, 2005*).

Korporativna filantropija, koja predstavlja jedan od najranijih oblika društveno odgovornog poslovanja, posebno je prisutna u Sjevernoj Americi. Ovaj koncept počeo je dobivati na značaju tijekom 1960-ih godina, kada su potrošačka očekivanja postajala sve sofisticiranija. U 1970-ima, pokret za zaštitu okoliša je postao jači, dok je 1990-ih godina povećana svijest o utjecaju ekonomije na društvo (*Bagić, 2004*).

Tijekom šezdesetih godina prošlog stoljeća, poduzeća koje su težile gospodarskom uspjehu počele su se usmjeravati na širu javnost i usklađivati svoje aktivnosti s interesima drugih dionika kako bi očuvale svoj ugled i spriječile pad profita (*Tafta Vlahović, 2009*).

U sedamdesetim godinama prošlog stoljeća, sve se više osjećala potreba za razvojem novog, drugačijeg poslovnog koncepta u odnosu na postojeći. U to vrijeme, prirodni resursi su se smatrali neograničenima i nekontrolirano su se iskorištavali, dok je interes poduzeća često bio zanemarivanje posljedica za društvo i okoliš. Adam Smith je svojom teorijom radne vrijednosti dodatno utjecao na ovu situaciju, sugerirajući da društvena dobrobit dostiže vrhunac kada se svakom pojedincu dopusti da djeluje u skladu s vlastitim interesima (*Krkač, 2007*).

Tijekom osamdesetih godina, globalni ekološki pokreti počeli su se intenzivno zalagati za svijest o negativnim utjecajima industrije na okoliš. Incidenti poput nesreće u Bhopalu 1984. godine i černobilske nuklearne katastrofe 1986. godine dodatno su istaknuli važnost ekološke odgovornosti među poduzećima. Kao rezultat toga, vlade su počele uvoditi strože ekološke regulative, prisiljavajući poduzeća da pažljivije razmotre svoj utjecaj na okoliš.

Tijekom osamdesetih godina, počeo se primjenjivati moderni koncept društveno odgovornog poslovanja, koji je nastojao integrirati društvenu odgovornost u praksu upravljanja promjenama. Ovo je uključivalo usklađivanje poslovne etike s načelima društvene odgovornosti (*Center for Ethical Business Cultures, 2005*).

Devedesetih godina nije bilo značajnih promjena u konceptu društveno odgovornog poslovanja. U tom periodu, društvena odgovornost služila je kao temelj za razvoj drugih poslovnih modela i politika usklađenih s načelima društvene odgovornosti. Poduzeća su i dalje slijedile pristup

uspostavljen u osamdesetim godinama, fokusirajući se na odgovornost prema društvu i dionicima, poslovnu etiku, održivost i korporativno građanstvo.

Devedesete godine bile su obilježene rastom tržišta i širenjem broja poduzeća. Ovo razdoblje karakterizira diversifikacija i globalizacija, pri čemu filantropija dobiva na značaju. Povećala su se ulaganja u dobrotvorne svrhe kroz donacije, sponzorstva i sudjelovanje u humanitarnim događajima. Poduzeća su sve više investirale u društvenu politiku, gradnju pozitivnog imidža, suradnju s zajednicom i općenito poboljšanje kvalitete života. Takva ulaganja često su bila usmjerena na obrazovanje, razvoj kulture i umjetnosti, međunarodne donacije i suradnju s nevladinim organizacijama.

U 21. stoljeću, implementacija društveno odgovornog poslovanja bazirala se na uvjerenju da činjenje dobra doprinosi poslovnom uspjehu. Perrini je 2005. godine proveo analizu nefinancijskih utjecaja društveno odgovornog poslovanja na devet europskih kompanija. Istraživanje je pokazalo da primjena društveno odgovornog poslovanja vodi ka većoj poslovnoj efikasnosti, sigurnosti, zaštiti okoliša, poboljšanju kvalitete proizvoda, razvoju inovacija, otvorenoj komunikaciji i jačanju ljudskih potencijala u kompanijama (*Carroll, 2008*).

### **2.3. Vrste društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje obuhvaća niz aktivnosti koje poduzeća mogu poduzeti kako bi odgovorno upravljale svojim utjecajem na okoliš i društvo. Ove aktivnosti možemo podijeliti u dvije glavne kategorije: internu i eksternu dimenziju, uz dodatak zelene dimenzije koja se odnosi na zaštitu okoliša.

Interna dimenzija odnosi se na aktivnosti unutar same kompanije, s naglaskom na zaposlenike. Ova dimenzija pomaže u poboljšanju produktivnosti i povećanju profita, kao i u motiviranju i zadržavanju zaposlenika. Primjenom društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća može se postići bolja produktivnost, smanjenje izostanaka s posla i općenito poboljšanje radnog okruženja (*Lacković et al., 2017*).

Prema autorima *Lacković et al. (2017)*, interna dimenzija uključuje tri ključne komponente:

- Upravljanje ljudskim potencijalima: Ovo obuhvaća cjeloživotno učenje, jednake mogućnosti i plaće za žene, raznolikost radne snage, nagrađivanje zaposlenika, te balans između poslovnog i privatnog života.
- Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu: Uključuje redovite zdravstvene preglede, sportske i slobodne aktivnosti, edukacije o zaštiti na radu i zdravom načinu života, te mjere za očuvanje zdravlja i poticanje sigurnosti na radu, uključujući praćenje i osvještavanje o zaštiti na radu.
- Upravljanje promjenama: Povezano je s angažmanom u razvoju lokalne zajednice, restrukturiranjem poslovanja, sklapanjem partnerstava i poslovnih kombinacija, te strategijama za zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika.

Eksterna dimenzija odnosi se na aktivnosti izvan poduzeća, uključujući ulaganje u lokalnu zajednicu, odnose s dobavljačima, kupcima, krajnjim potrošačima, nevladinim organizacijama i zaštitu okoliša. Eksterna dimenzija se može podijeliti na:

- Poštivanje ljudskih i radnih prava: Ovo obuhvaća pravo na život, slobodu i sigurnost, pošteno suđenje, zaštitu privatnosti, zabranu diskriminacije i mučenja, te prava radnika uključujući sigurnost na radu, pravovremenu isplatu plaće, i zaštitu privatnosti.
- Lokalna zajednica: Aktivnosti koje uključuju investicije u zdravlje, obrazovanje, kulturna događanja, razvoj vještina, sportske aktivnosti, ruralni i urbani razvoj, te humanitarni rad.
- Odnos s poslovnim partnerima: Uključuje poštivanje zakona, suzbijanje korupcije, pravovremeno plaćanje poreza, te održavanje visokih standarda kvalitete i etike u odnosima s kupcima i dobavljačima.

Zelena dimenzija ili zaštita okoliša naglašava značaj zaštite okoliša kao zasebnu komponentu društveno odgovornog poslovanja. Ova dimenzija obuhvaća:

- Zagađenje i zaštitu: Sprječavanje onečišćenja tla, vode i zraka, smanjenje buke, te povrat okoliša u stanje prije štete.
- Poslovni sektor: Smanjenje emisije plinova i kemikalija, racionalno korištenje resursa, gospodarenje otpadom i očuvanje vode.
- Promocija: Aktivnosti svjetskih organizacija kao što su WWF i Greenpeace, domaćih regulatora kao što su ministarstva i agencije, te civilnih udruga usmjerenih na zaštitu okoliša (*Lacković et al., 2017*).

Ove dimenzije zajedno čine sveobuhvatan pristup društveno odgovornom poslovanju, koji obuhvaća kako unutarnje aspekte kompanije, tako i njezin utjecaj na širu zajednicu i okoliš.

## 2.4. Modeli društveno odgovornog poslovanja

S pojavom društveno odgovornog poslovanja, poduzeća su se našle pred dilemom: je li njihov primarni cilj isključivo ostvarivanje profita prema ekonomskom modelu ili se njihov fokus treba proširiti na postizanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu prema socioekonomskom modelu. Na temelju ove dileme, razlikuju se dva osnovna modela (*Bubble, 2006*):

- Stockholder model ili klasični ekonomski model
- Stakeholder model ili socioekonomski model

Stockholder model je temeljen na privatnom vlasništvu, a primarni cilj poslovanja u ovom modelu je maksimiziranje profita za dioničare. Ovaj model naglašava financijske interese vlasnika i često se smatra da bi društveno odgovorno poslovanje moglo negativno utjecati na profitabilnost poduzeća.

S druge strane, Stakeholder model ili socioekonomski model teži maksimiziranju profita, ali uz to i ispunjavanju šireg spektra ciljeva, uključujući služenje cijeloj zajednici. U ovom modelu, poduzeća ne samo da teže ostvarivanju profita, već i aktivno brinu o potrebama i interesima svih interesnih skupina (stakeholdera) s kojima su povezane (*Buble, 2006*).

Glavne razlike između ova dva modela su prikazane u tablici 2.:

Tablica 2. Razlika između stockholder i stakeholder modela

<b>Stockholder model ili klasični ekonomski model</b>	<b>Stakeholder model ili socioekonomski model</b>
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	Prisutna je društvena kontrola tržišnih odluka
Povrat ekonomskih resursa	Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi sustava
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

## 2.5. Prednosti društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje donosi brojne prednosti koje su ključne za dugoročni uspjeh poduzeća. Poboljšanje reputacije, povećanje lojalnosti potrošača, smanjenje operativnih troškova i dugoročna održivost samo su neki od pozitivnih efekata koje društveno odgovorno poslovanje može donijeti. Poduzeće koje uspješno integriraju društveno odgovorne prakse u svoje poslovne strategije mogu se diferencirati na tržištu, izgraditi stabilan i lojalan krug potrošača te postići dugoročnu održivost, čime se postavljaju u povoljniji položaj u odnosu na konkurenciju.

Jedna od najznačajnijih prednosti DOP-a je unapređenje reputacije poduzeća. Reputacija se gradi na temelju percepcije javnosti, potrošača, investitora i drugih zainteresiranih strana, a društveno odgovorno poslovanje igra ključnu ulogu u tom procesu. Poduzeća koja se angažiraju

u društveno odgovornim aktivnostima, poput zaštite okoliša, etičkog poslovanja i doprinosa zajednici, često stječu bolji imidž i veće povjerenje svojih dionika.

Istraživanja su pokazala da pozitivna percepcija društveno odgovornog poslovanja može dovesti do jačanja brenda, što se kasnije odražava na bolju tržišnu poziciju i konkurentsku prednost. Poboljšana reputacija može povećati vrijednost brenda i omogućiti poduzeću lakši pristup tržištima, financiranju i partnerstvu. Takav pozitivan imidž također može zaštititi poduzeće od reputacijskih rizika i pomoći joj da učinkovitije riješi krize i izazove.

Društveno odgovorno poslovanje ima značajan utjecaj na odnose poduzeća s različitim zainteresiranim stranama, uključujući potrošače, zaposlenike, investitore, dobavljače i lokalne zajednice. Održavanje dobrih odnosa s ovim skupinama ključno je za dugoročni uspjeh poduzeća, a društveno odgovorno poslovanje može pomoći u izgradnji povjerenja i lojalnosti.

Zainteresirane strane često očekuju od poduzeća da se ponašaju odgovorno, ne samo u pogledu profita, već i u pogledu etike, društvenog doprinosa i zaštite okoliša. Poduzeća koja ispunjavaju ova očekivanja mogu računati na veću podršku od svojih dionika, što se može vidjeti kroz lojalnost kupaca, posvećenost zaposlenika i povoljnije uvjete suradnje s dobavljačima. Također, investitori sve više preferiraju poduzeća koje se zalažu za društveno odgovorno poslovanje, jer smatraju da su one dugoročno stabilnije i otpornije na rizike (*Carroll i Shabana, 2010*).

Potrošači sve više biraju kompanije koje posluju odgovorno i promiču vrijednosti koje su im važne. U tom kontekstu, društveno odgovorno poslovanje može značajno povećati lojalnost potrošača. Potrošači su spremniji podržati poduzeća s jasno definiranim društvenim i ekološkim ciljevima, a ta podrška često rezultira dugoročnom lojalnošću, ponovljenom kupovinom i pozitivnim preporukama.

Lojalni potrošači predstavljaju stabilan izvor prihoda za poduzeća, a njihova lojalnost može značajno smanjiti troškove marketinga i pribavljanja novih kupaca. Povećana lojalnost također može dovesti do većeg tržišnog udjela i omogućiti poduzeću da se istakne u odnosu na konkurenciju. Osim toga, lojalnost potrošača može postati ključni faktor u održavanju stabilnosti poduzeća tijekom tržišnih fluktuacija i promjena potrošačkih trendova.

Društveno odgovorno poslovanje može biti katalizator za inovacije unutar poduzeća. Kada poduzeća nastoje riješiti društvene ili ekološke izazove, često dolaze do novih ideja i inovativnih rješenja. Ove inovacije ne samo da mogu unaprijediti društvenu odgovornost



poduzeća, već i poboljšati njezinu konkurentsku poziciju na tržištu. Na primjer, potreba za smanjenjem ekološkog otiska može dovesti do razvoja novih tehnologija ili proizvodnih procesa koji su učinkovitiji i održiviji. Inovacije u području održivih proizvoda ili pakiranja mogu pomoći poduzećima da zadovolje rastuću potražnju za ekološki prihvatljivim rješenjima, otvarajući nove tržišne segmente i poslovne prilike (*Bhattacharya i Sen, 2004*).

Poduzeća koje se bave društveno odgovornim poslovanjem često imaju lakši pristup kapitalu, kako kroz tradicionalne investicije, tako i kroz alternativne izvore financiranja. Investitori sve više vrednuju održivost i društvenu odgovornost kao faktore koji smanjuju rizike i povećavaju dugoročnu stabilnost poslovanja. Ovaj trend je posebno izražen kod ESG investicija (investicije koje uzimaju u obzir ekološke, društvene i upravljačke faktore). Poduzeća koje se pridržavaju DOP principa mogu privući kapital od ESG investitora, što im omogućava povoljnije uvjete financiranja i dodatne resurse za rast i razvoj. Osim toga, banke i druge financijske institucije sve češće nude povoljnije uvjete kreditiranja za poduzeća koja se bave održivim poslovanjem, prepoznajući njihovu veću otpornost na rizike.

Društveno odgovorno poslovanje može direktno utjecati na dugoročnu održivost i profitabilnost poduzeća. Poduzeća koje primjenjuju održive prakse, poput energetske efikasnosti, smanjenja otpada i reciklaže, mogu značajno smanjiti svoje operativne troškove. Ove prakse ne samo da doprinose očuvanju resursa, već i optimizaciji procesa unutar kompanije, što rezultira većom efikasnošću i smanjenjem nepotrebnih troškova. Dugoročna održivost također proizlazi iz bolje pripremljenosti poduzeća za buduće izazove i rizike, uključujući ekonomske, regulatorne i ekološke promjene. Društveno odgovorno poslovanje pomaže poduzećima da izgrade otpornost i fleksibilnost u suočavanju s nepredviđenim situacijama, čime se stvara stabilna osnova za dugoročan rast i razvoj. Održive prakse mogu također otvoriti nove poslovne mogućnosti, poput inovacija u proizvodima i uslugama koje odgovaraju na rastuće zahtjeve za ekološki prihvatljivim rješenjima (*Porter i Kramer, 2006*).

Društveno odgovorno poslovanje može pomoći poduzećima da se diferenciraju na tržištu i postanu konkurentnije. Potrošači, investitori i partneri sve više prepoznaju i nagrađuju poduzeća koje se ponašaju odgovorno i imaju pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. Kroz DOP, poduzeća mogu izgraditi jedinstveni identitet i brend koji odražava njihove vrijednosti i posvećenost društvenim ciljevima. Ova diferencijacija može biti ključna u privlačenju lojalnih kupaca i zauzimanju vodeće pozicije na tržištu. Također, društveno odgovorna poduzeća često

privlače najbolje poslovne partnere, koji dijele iste vrijednosti i ciljeve, što može rezultirati sinergijama i dodatnim poslovnim prilikama.

### **3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE VODEĆIH TRGOVACA NA MALO MJEŠOVITOM ROBOM**

### 3.1. Definiranje maloprodaje

Maloprodaja predstavlja završnu fazu u lancu distribucije proizvoda i usluga, gdje proizvodi dolaze do krajnjih potrošača. Kao ključna komponenta tržišne ekonomije, maloprodaja igra vitalnu ulogu u povezivanju proizvođača s potrošačima. Ovaj proces obuhvaća sve aktivnosti vezane uz prodaju robe ili usluga direktno potrošačima za njihovu osobnu, nekomercijalnu upotrebu. Razvoj tehnologije i promjene u potrošačkim navikama donijeli su značajne transformacije u maloprodaji, prilagođavajući je novim tržišnim uvjetima i potrebama potrošača (*Levy i Weitz, 2012*).

Maloprodaja se pojavljuje u različitim formatima, koji ovise o vrsti proizvoda, ciljnoj skupini potrošača i strategijama pozicioniranja na tržištu. Najčešći maloprodajni formati uključuju supermarkete, specijalizirane prodavaonice, robne kuće, diskontne prodavaonice i online trgovinu. Svaki od ovih formata ima specifične karakteristike koje ga čine pogodnim za određene vrste proizvoda i ciljne skupine. Na primjer, supermarketi su idealni za prodaju širokog asortimana prehrambenih proizvoda i robe široke potrošnje, dok specijalizirane prodavaonice nude užu asortiman proizvoda s višim nivoom usluge (*Berman i Evans, 2013*).

Maloprodaja ima ključnu ulogu u lancu opskrbe jer povezuje proizvođače s krajnjim potrošačima. Kao posrednik, maloprodaja ne samo da distribuira proizvode već i prikuplja informacije o potrebama i preferencijama potrošača koje zatim prosljeđuje proizvođačima. Ova povratna informacija omogućava proizvođačima da prilagode svoje proizvode i proizvodne procese zahtjevima tržišta. Osim toga, maloprodaja doprinosi stvaranju vrijednosti kroz određivanje cijena, promociju proizvoda i pružanje dodatnih usluga koje povećavaju zadovoljstvo potrošača (*Chopra i Meindl, 2016*).

Strategije maloprodaje fokusirane su na zadovoljavanje potreba potrošača uz maksimiziranje profita poduzeća. Ključne strategije uključuju određivanje ciljne skupine, izbor asortimana proizvoda, određivanje cijena, odabir lokacije maloprodajnih objekata i promociju. Izbor ciljne skupine utječe na sve aspekte strategije, jer se odluke donose u skladu s potrebama i željama te skupine. Asortiman proizvoda treba odgovarati očekivanjima potrošača, dok cijena treba odražavati percepciju vrijednosti, konkurenciju i troškove. Lokacija maloprodajnog objekta ključna je za privlačenje kupaca, a promotivne aktivnosti služe za informiranje i privlačenje ciljne skupine (*Kotler i Keller, 2015*).

Tehnologija je značajno utjecala na sektor maloprodaje, omogućujući trgovcima optimizaciju operacija, unapređenje korisničkog iskustva i razvoj novih poslovnih modela. Uvođenje informacijskih sustava u maloprodaji omogućilo je učinkovitije upravljanje zalihama, analizu podataka o potrošačima i personalizaciju ponude. Inovacije poput elektroničke trgovine, samoposlužnih kioska i mobilnih aplikacija promijenile su način na koji potrošači kupuju i kako trgovci posluju. Tehnologija također omogućava razvoj strategija višekanalne prodaje (multichannel), koje integriraju više kanala prodaje kako bi stvorile dosljedno i besprijekorno korisničko iskustvo (*Laudon i Traver, 2017*).

Lokacija maloprodajnog objekta jedan je od najvažnijih faktora uspjeha u maloprodaji. Pravilno odabrana lokacija može značajno povećati promet i profitabilnost, dok loša lokacija može dovesti do neispunjavanja poslovnih ciljeva. Prilikom odabira lokacije, trgovci razmatraju različite faktore, kao što su blizina ciljne skupine, dostupnost javnog prijevoza, konkurencija i cijena zakupa. Lokacija također može utjecati na percepciju brenda, budući da se određeni brendovi povezuju s specifičnim tipovima lokacija, kao što su trgovački centri ili središnje gradske zone (*Brown, 1992*).

Zadovoljstvo potrošača i lojalnost ključni su faktori uspjeha u maloprodaji. Zadovoljstvo potrošača proizlazi iz kvalitete proizvoda, razine usluge, cijene i cjelokupnog iskustva kupovine. Trgovci koji uspiju stvoriti visoko zadovoljstvo među svojim potrošačima imaju veće šanse za izgradnju dugoročne lojalnosti, što može rezultirati ponovljenim kupovinama i pozitivnim usmenim preporukama. Lojalni potrošači su dragocjeni jer ne samo da donose kontinuirani prihod, već su i manje osjetljivi na cijene i konkurentske ponude (*Oliver, 1999*).

### **3.2. Prikaz stanja na tržištu trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj**

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN) provela je istraživanje tržišta maloprodaje mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj za 2022. godinu.

U ovom istraživanju, uzorak su činili 45 poduzetnika koji su, prema ostvarenim prihodima, najznačajniji sudionici na tržištu maloprodaje mješovitom robom. U usporedbi s prethodnim istraživanjem za 2021. godinu, uzorak je smanjen za tri poduzetnika: Pemo, Lonia Trgovina i Trgostil.

Pemo i Lonia Trgovina integrirani su u sustav Studenca (Studenac Market) te su brisani iz sudskog registra u ožujku 2023. (Pemo) u svibnju 2023. godine (Lonia Trgovina). Poduzetnik Trgostil pripojen je poduzetniku Trgovina Krk 21. rujna 2022., a brisan je iz sudskog registra 10. studenoga 2022. godine. Trgovina Krk preuzela je sve obveze i prava Trgostila, čime je ova transakcija postala dijelom Grupe Čakovečki mlinovi.

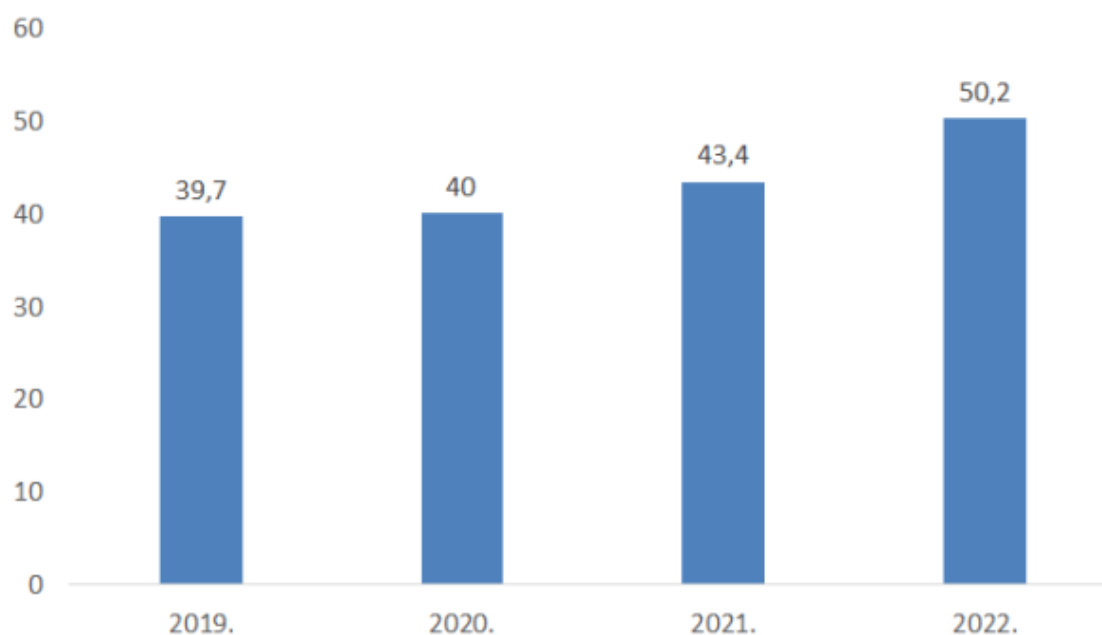
Prihodi od maloprodaje mješovitom robom u Republici Hrvatskoj, ostvareni od strane svih trgovaca obuhvaćenih uzorkom AZTN-a, iznosili su 50,2 milijarde kuna u 2022. godini. U toj se godini bilježi nominalni rast prihoda od 6,8 milijardi kuna u usporedbi s 2021. godinom, kada su iznosili 43,4 milijarde kuna. Ovi pokazatelji ukazuju na rast tržišta maloprodaje mješovitom robom u 2022. godini od 15,7 posto.

Prvi put zabilježen je zbirni prihod trgovaca na malo iz uzorka koji prelazi 50 milijardi kuna. Na ovaj rast izvjesno je utjecala i inflacija, osobito u segmentu hrane i bezalkoholnih pića, kako je prikazano u harmoniziranom indeksu potrošačkih cijena. Inflacijska kretanja u 2022. godini imala su značajan utjecaj na stanje na ovom tržištu.

Na slici 1. prikazani su prihodi od maloprodaje mješovitom robom u RH svih trgovaca iz uzorka AZTN-a u razdoblju od 2019. do 2022. godine.

Slika 1. Grafički prikaz prihoda iz trgovine na malo mješovitom robom u razdoblju od 2019. do 2022. godine

*u milijardama HRK*



Izvor: Istraživanja tržišta trgovine na malo AZTN-a za pojedine izvještajne godine u razdoblju 2019.-2022. Dostupno na: [https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022\\_prikaz-stanja\\_final.pdf](https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz-stanja_final.pdf) (30.8.2024.)

U 2022. godini zabilježeno je ukupno 4.996 prodajnih mjesta svih trgovaca obuhvaćenih uzorkom AZTN-a, što predstavlja povećanje od 171 prodajnog mjesta u usporedbi s prethodnom 2021. godinom, odnosno rast od 3,5 posto.

Najveći trgovac u maloprodaji mješovitom robom u 2022. godini bio je Konzum plus, s tržišnim udjelom od 20-30 posto. Unatoč dvoznamenkastom rastu prihoda u ovom sektoru, Konzum plus zabilježio je neznatan pad tržišnog udjela u odnosu na 2021. godinu. U 2022. godini imao je 628 prodajnih mjesta, što je osam više nego u prethodnoj godini.

Važno je napomenuti da se podaci o tržišnom udjelu Konzuma plus, kao i svih ostalih poduzetnika, prikazuju u rasponima umjesto u točnim iznosima, budući da su izvedeni iz podataka koje su poduzetnici označili kao poslovnu tajnu. Također, valja naglasiti da su svi iznosi prihoda u ovom dokumentu izraženi u hrvatskim kunama, s obzirom na to da istraživanje obuhvaća 2022. godinu, te su podaci tako prikupljeni i dostavljeni AZTN-u.

Nastavlja se trend rasta prihoda u maloprodaji mješovitom robom kod članica Schwarz Grupe. Lidl je u 2022. godini zabilježio dvoznamenkasti rast prihoda prema relativnim pokazateljima.

Tržišni udio Lidla u 2021. godini iznosio je 10-20 posto. Druga članica Schwarz Grupe, Kaufland, također bilježi rast prihoda u 2022. godini, s tržišnim udjelom od 5-10 posto. Ukupno, obje članice Schwarz Grupe u 2022. godini ostvarile su tržišni udio od 20-30 posto.

Pozitivan trend rasta prihoda u maloprodaji mješovitom robom u 2022. godini zabilježilo je 39 poduzetnika. Za usporedbu, u prethodnoj 2021. godini rast prihoda u ovom sektoru bilježilo je ukupno 38 poduzetnika u odnosu na 2020. godinu.

Najveći nominalni rast prihoda u maloprodaji mješovitom robom u 2022. godini ostvarili su Studenac, Lidl i Konzum plus, pri čemu su sva tri trgovca zabilježila rast prihoda veći od jedne milijarde kuna. Slijede Plodine, Spar i Kaufland, čiji nominalni rast prihoda iznosi između 500 milijuna i jedne milijarde kuna.

Značajan rast prihoda Studenca u 2022. godini prvenstveno je rezultat pripajanja poduzeća Lonia Trgovina i Pemo, kao i manjih lokalnih trgovaca poput Duravit i Korduna. Studenac je u 2022. godini zadržao prvo mjesto po broju prodajnih mjesta (1.200), no ta su prodajna mjesta uglavnom manjih formata, poput malih prodavaonica i samoposluga.

Također, u 2022. godini rast prihoda u maloprodaji mješovitom robom zabilježili su i regionalni trgovci poput Ribole, Bosa, KTC-a, Mlina i pekara te NTL-a, s povećanjem prihoda od 50 do 100 milijuna kuna. Rast su ostvarili i manji lokalni trgovci, poput La-vor Tradea, Djela, Trgocentra, Zaboka, Bakmaza, Slavonije-Bošković i Robina, s povećanjem prihoda od 20 do 40 milijuna kuna. U 2022. godini Eurospin je zabilježio značajan rast tržišnog udjela na nacionalnoj razini, čime se pomaknuo sa 17. na 13. poziciju.

Tablica 3. prikazuje deset najvećih trgovaca mješovitom robom u maloprodaji u Republici Hrvatskoj za 2022. godinu, rangiranih prema ostvarenim prihodima u toj djelatnosti. Podaci iz tablice pokazuju da "Top 10" trgovaca u 2022. godini čine: Konzum plus, Lidl, Plodine, Spar, Kaufland, Studenac, Tommy, KTC, Trgovina Krk i NTL.

Tablica 3. "Top 10" trgovaca u Republici Hrvatskoj u 2022. godini

	PODUZETNIK	Tržišni udio u 2022.
1.	Konzum Plus	20 - 30 %
2.	Lidl	10 - 20 %

3.	Plodine	10 - 20 %
4.	Spar	5 - 10 %
5.	Kaufland	5 - 10 %
6.	Studenac	5 - 10 %
7.	Tommy	5 - 10 %
8.	KTC	0 - 5 %
9.	Trgovina Krk	0 - 5 %
10.	NTL	0 - 5 %
	Prvih 10 trgovaca:	86,4 %
	Ostalih 35 trgovaca:	13,6 %

Izvor: dopisi poduzetnika - sudionika mjerodavnog tržišta; obrada: AZTN

Tablica 3. prikazuje deset najvećih trgovaca mješovitom robom u maloprodaji u Republici Hrvatskoj za 2022. godinu, rangiranih prema ostvarenim prihodima u toj djelatnosti. Podaci iz tablice pokazuju da "Top 10" trgovaca u 2022. godini čine: Konzum plus, Lidl, Plodine, Spar, Kaufland, Studenac, Tommy, KTC, Trgovina Krk i NTL.

Značajna promjena u odnosu na 2021. godinu je ulazak Trgovine Krk u "Top 10" trgovaca prema ostvarenim prihodima od maloprodaje mješovitom robom, gdje je zauzela deveto mjesto. Spar se također pomaknuo na četvrtu poziciju, dok je Studenac napredovao na šesto mjesto.

Najveći rast tržišnog udjela među ovih deset trgovaca u 2022. godini, u usporedbi s prethodnom godinom, ostvario je Studenac, a slijede Lidl i Trgovina Krk. Rast Trgovine Krk uglavnom je posljedica pribrajanja prihoda povezanog poduzetnika Trgostil, koji je dio Grupe Čakovečki mlinovi (*Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, 2023*).

### **3.3. Analiza društveno odgovornog poslovanja vodećih trgovaca na malo mješovitom robom**

KONZUM PLUS



Konzum, kao jedan od vodećih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj, postavio je visoke standarde u mnogim aspektima svog poslovanja, od društvene odgovornosti do održivosti, i kontinuirano radi na unapređenju svojih praksi i usluga. Petu godinu zaredom, Konzum je ponio titulu Najdonatora hrane, što potvrđuje njegovu predanost borbi protiv bacanja hrane i promicanju doniranja u sklopu inicijative koju podržava Europski parlament. Ova nagrada odražava Konzumovu kontinuiranu posvećenost smanjenju otpada i pomoći onima kojima je to najpotrebnije.

U suradnji s Mastercardom, Konzum je proveo akciju za pomoć socijalno ugroženim obiteljima, gdje su od svake transakcije Mastercard karticama u njihovim prodavaonicama diljem Hrvatske, dio sredstava izdvojili za donaciju potrebitoj djeci u Hrvatskoj i svijetu. Ova inicijativa je još jedan primjer kako Konzum koristi svoju poziciju da bi pružio podršku onima koji se bore sa siromaštvom.

Konzum također aktivno sudjeluje u borbi protiv plastičnog otpada kroz svoju kampanju „Jedna manje“, koja potiče kupce na korištenje višekratnih ekoloških torbi. Kako bi dodatno motivirali kupce, Konzum im nudi bonus bodove na njihovim MultiPlusCard karticama prilikom korištenja ekoloških torbi, što je još jedan korak prema održivijem načinu života.

Slika 2. Konzum donacije



Izvor: službena stranica Konzum Plus. Dostupno na:

<https://tvrtka.konzum.hr/odgovornost/sponzorstva-i-donacije/> (1.9.2024.)

Njihova posvećenost zdravlju i dobrobiti zaposlenika prepoznata je kroz certifikat „Tvrtka prijatelj zdravlja“, dodijeljen u sklopu Nacionalnog programa „Živjeti zdravo“. Konzum se kontinuirano trudi unaprijediti radne uvjete i prava svojih zaposlenika, nudeći im razne pogodnosti poput božićnica, uskrsnica, regresa, dodatnog zdravstvenog osiguranja, jubilarnih nagrada te popusta za kupnju u Konzumu.

Posebno se ponose politikom jednakih mogućnosti za žene i muškarce, što je rezultiralo time da žene drže više od 70 posto svih voditeljskih pozicija u Konzumu, uključujući i one sektore koji se tradicionalno smatraju „muškima“. Konzum svojim zaposlenicima također pruža prilike za usavršavanje i razvoj kroz Konzum Akademiju, gdje se provode treninzi, edukacije i simulacije za zaposlenike.

Konzum je od svog osnutka strateški usmjeren na podržavanje domaće proizvodnje, što ga čini liderom u Hrvatskoj. Voće i povrće domaćeg podrijetla čini oko 80 posto Konzumove prodaje, a Konzum blisko surađuje s brojnim domaćim proizvođačima mesa, ribe i neprehrambenih proizvoda. Ova usmjerenost prema domaćoj proizvodnji ne samo da jača hrvatsko gospodarstvo, već i osigurava vrhunsku kvalitetu proizvoda za njihove kupce.

Konzum je prvi trgovački lanac u Hrvatskoj koji je uveo normu ISO 50001:2018 u sve svoje poslovne procese, čime je potvrdio svoju predanost energetske učinkovitosti i održivom gospodarenju energijom. Osim toga, Konzum već dulje vrijeme primjenjuje sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001:2015, što dokazuje njihovu odgovornost prema prirodnim resursima i okolišu.

Kroz različite inicijative i programe vjernosti, Konzum nastoji nagraditi i educirati svoje kupce. Njihov program Zdravoljupci postigao je izniman uspjeh, a MultiPlusCard kartica omogućava kupcima brojne uštede i pogodnosti, uključujući i posebne popuste za umirovljenike.

Konzum nije samo trgovački lanac, već društveno odgovorna kompanija koja aktivno doprinosi boljem i održivijem društvu. Njihova predanost kvaliteti, održivosti, podršci lokalnoj proizvodnji i društvenoj odgovornosti postavlja ih kao predvodnika u industriji i važnog partnera u zajednici. (Konzum - službena web stranica, 2024).

Slika 3. Konzum briga o životinjama



Izvor: službena stranica Konzum Plus. Dostupno na:

<https://tvrka.konzum.hr/odgovornost/sponzorstva-i-donacije/> (1.9.2024.)

## LIDL HRVATSKA

Lidl Hrvatska se ističe svojom strategijom održivosti, koja je oslonjena na tri ključna stupa: Dobro za planet, Dobro za ljude i Dobro za tebe. Ova strategija obuhvaća šest glavnih tema: poštivanje bioraznolikosti, zaštitu klime, očuvanje resursa, pošteno postupanje, promicanje zdravlja i vođenje dijaloga. Kroz ove aspekte, Lidl nastoji identificirati i upravljati svojim utjecajima na okoliš, društvo i pojedince, čime potvrđuje svoju predanost održivom poslovanju.

Slika 4. Održivost u Lidlu



Izvor: službena internetska stranica Lidl. Dostupno na: <https://tvrka.lidl.hr/odrzivost-u-lidlu>  
(1.9.2024.)

Jedan od primjera ove predanosti je petogodišnja suradnja s inicijativom Čisto podzemlje, u okviru projekta Ambasadori Čistog podzemlja. Zajedničkim snagama, Lidl i Čisto podzemlje ne samo da čiste jame, špilje i rijeke od otpada, nego su proširili svoje aktivnosti na edukaciju učenika osnovnih škola diljem Hrvatske o važnosti očuvanja okoliša. Ova suradnja pokazuje Lidlovo dugoročno ulaganje u edukaciju i podizanje svijesti među mladima.

Lidl također sudjeluje u brojnim humanitarnim projektima, uključujući partnerstvo s Bankom hrane Crvenog križa Zagreb, kojoj donira pekarske proizvode, voće i povrće. Pored toga, surađuje s udrugama Prijatelji životinja i CeliVIta na projektima osvješćivanja i edukacije o posebnim vrstama prehrane, čime doprinosi zdravijem i etičnijem načinu života u zajednici.

Jedna od Lidlovih inovacija koja pokazuje njihovu posvećenost smanjenju negativnog utjecaja na okoliš je uvođenje potpunih električnih kamiona za opskrbu svojih prodavaonica. Ovaj kamion dostavlja robu iz logističko-distributivnog centra u Jastrebarskom u trgovine u Zagrebu, čime Lidl postaje prvi trgovački lanac u Hrvatskoj koji koristi takvo rješenje za održivu opskrbu trgovina.

Lidl je također aktivan u području društvene odgovornosti, što je potvrđeno donacijom koju su zajedno s Udrugom Palčići uručili KBC-u Zagreb. Ova donacija, kao i mnoge druge slične inicijative, naglašava Lidlovu posvećenost pomaganju najosjetljivijim članovima društva.

Kao poslodavac, Lidl je priznat kao jedan od najpoželjnijih u Hrvatskoj, što je potvrđeno certifikatom Top Employer koji mu je dodijelio neovisni „Top Employers Institute“. Godine 2024., sve Lidl zemlje su prvi put dobile ovo priznanje, čime je Lidl postao prepoznat kao Top Employer Europe, što dodatno ističe njegovu brigu za zaposlenike.

Lidl ponosno obilježava 10 godina programa "Okusi zavičaja", u kojem su predstavljeni dobitnici natječaja Hrvatskih ruku djelo i njihovi domaći proizvodi. Ova inicijativa promiče domaću proizvodnju i podržava lokalne proizvođače, čime Lidl aktivno doprinosi očuvanju lokalne tradicije i kulture.

Lidl Hrvatska je imao suradnju s Tvornicom snova i osmislili su projekt pod nazivom "Tajne moga zavičaja." Riječ je o inovativnoj slikovnici koja roditeljima i djeci omogućava upoznavanje s tradicijom i ljepotama hrvatskih zavičajnih krajeva. Za sudjelovanje je bilo potrebno skenirati Lidl Plus aplikaciju i za svakih potrošenih 25 € na jednom računu osvojio bi se 1 bod. Nakon sakupljenih 6 bodova, u aplikaciji se moglo preuzeti digitalni kupon za besplatnu personaliziranu slikovnicu.

Ova posebna slikovnica omogućila je djeci diljem Hrvatske da postanu glavni junaci priče o svom zavičaju. Sav sadržaj je personaliziran prema imenu djeteta, a naslovnica osim imena nudi i mogućnost odabira hrvatske regije kao pozadine. Slikovnica nudi više od 6000 opcija izgleda djeteta te sadrži više od 100 zanimljivih činjenica o Hrvatskoj, popraćenih prekrasnim ilustracijama.

Slika 5. Lidlova slikovnica



Izvor: službena Lidlova facebook stranica. Dostupno na:

<https://www.facebook.com/lidlhrvatska/photos/redovna-cijena-slikovnice-na-tajnemogazavicajahr-je-3305-a-ti-mo%C5%BEE%C5%A1-besplatno-do/696183535880767/>  
(1.9.2024.)

Na području ekologije, Lidl je postigao značajan napredak smanjujući upotrebu plastike za 34 posto u Hrvatskoj, što je dio šireg napora u smanjenju ambalažnog materijala i podršci ravnopravnosti spolova u lancu opskrbe. Njihova politika nabave usmjerena je na opskrbe lance bez krčenja šuma i prenamjene zemljišta, čime Lidl nastoji osigurati održivost i odgovornost u svakom aspektu svog poslovanja.

Konačno, Lidl se obvezao da će u ponudi imati samo jaja iz prirodnog uzgoja, što pokazuje njihovu predanost etičkim standardima i dobrobiti životinja. Ove inicijative odražavaju Lidlovu viziju budućnosti u kojoj su održivost, odgovornost i briga za okoliš i zajednicu u središtu njihovog poslovanja. (Lidl - službena web stranica, 2024).

Kaufland Hrvatska stavlja domaće proizvođače u središte svoje strategije, što se očituje kroz brojne inicijative usmjerene na podršku lokalnoj poljoprivredi i smanjenje emisija CO<sub>2</sub>. Fokus na regionalnu poljoprivredu, uz smanjenje transportnih puteva, omogućava očuvanje okoliša i podršku domaćim proizvođačima, čime Kaufland doprinosi razvoju lokalne ekonomije i ekološkoj održivosti.

Slika 6. Kauflandova održivost



Izvor: službena internetska stranica Kauflanda. Dostupno na: <https://tvrtka.kaufland.hr/ljudi-okolis/izvjestaj-o-odrzivosti.html> (1.9.2024.)

Jedan od ključnih ekoloških ciljeva Kauflanda je smanjenje potrošnje energije i emisija CO<sub>2</sub> u svojim poslovnicama. Kako bi postigli ove ciljeve, koriste napredne energetske učinkovite tehnike, uključujući inovativne rashladne sustave industrijskog hlađenja. Ovi sustavi omogućuju zagrijavanje poslovnica gotovo isključivo otpadnom toplinom, umjesto fosilnih goriva, čime značajno smanjuju negativan utjecaj na okoliš. U zimskim mjesecima, otpadna toplina pokriva više od 80% potrebne energije za grijanje, dok ljeti rashladni sustavi osiguravaju ugodne temperature u poslovnicama, čak i u područjima sa svježim proizvodima.

Uz ove inovacije, Kaufland je također dobio certifikat ISO 50001 za svoj energetske menadžment, što potvrđuje njihovu posvećenost održivom poslovanju. Ovaj certifikat obuhvaća poslovnice, logističke centre i upravne zgrade u nekoliko europskih zemalja, uključujući Hrvatsku.

Kaufland je također lider u implementaciji obnovljivih izvora energije, što je dokazao otvaranjem prvog Solar Carporta u Hrvatskoj, na lokaciji svoje poslovnice u Blatu, Zagrebu.

Ove pametne nadstrešnice za automobile opremljene su solarnim panelima, čime Kaufland ponovno potvrđuje svoju predanost ekološki osviještenim rješenjima i održivom razvoju.

Slika 7. Kauflandov Solar Carport



Izvor: Dostupno na: [https://www.linkedin.com/posts/zvonko-vuka-8031618a\\_djelanerijeci-kauflandtim-kauflandhrvatska-activity-6885512682540150784-syVu](https://www.linkedin.com/posts/zvonko-vuka-8031618a_djelanerijeci-kauflandtim-kauflandhrvatska-activity-6885512682540150784-syVu) (1.9.2024.)

Kauflandova predanost društvenoj odgovornosti očituje se i kroz brojne humanitarne i obrazovne projekte. Primjer toga je projekt "Kaufland škole voća i povrća," u sklopu kojeg Kaufland svakog tjedna donira svježe voće i povrće javnim osnovnim školama, osiguravajući tako zdravu prehranu djeci diljem Hrvatske. Dodatno, kroz projekt "Škola kuhanja," štićenici dječjih domova uče kuhati, što doprinosi njihovoj edukaciji i osposobljavanju za budući život.

Kaufland također kontinuirano radi na smanjenju otpada od hrane, surađujući s posrednicima u lancu doniranja hrane i educirajući svoje zaposlenike i kupce o važnosti pravodobnog planiranja i iskorištavanja namirnica. Njihova kampanja „Sprječavamo bacanje hrane“ ima za cilj smanjiti otpad i educirati javnost o važnosti odgovorne potrošnje.

Kaufland nije samo aktivan u području ekološke održivosti, već i u društveno odgovornim aktivnostima. Redovno provodi korporativno volontiranje, uključujući inicijative poput „Zelenog tjedna,“ u sklopu kojeg je preko 150 zaposlenika uređivalo nacionalne parkove i



parkove prirode diljem Hrvatske. Ove aktivnosti ne samo da doprinose očuvanju okoliša, već i jačaju timski duh među zaposlenicima.

Uz to, Kaufland podržava brojne humanitarne organizacije, uključujući donacije udruzi CRVENINOSOVI, koja svojom akcijom "Intenzivni osmijeh" donosi radost djeci u bolnicama. Osim toga, Kaufland surađuje s UNICEF-ovom Mliječnom stazom, što dodatno potvrđuje njihovu predanost pomaganju najugroženijima.

Sve ove inicijative pokazuju da Kaufland ne samo da brine o održivosti i okolišu, već i o dobrobiti zajednice u kojoj djeluje. (*Kaufland - službena web stranica, 2024*).

## SPAR

Spar Hrvatska kroz niz inicijativa i projekata pokazuje svoju predanost podršci lokalnim poduzetnicima, ekološkoj odgovornosti i održivom razvoju. Jedan od najistaknutijih projekata je Startaj Hrvatska, koji Spar provodi u suradnji s Novom TV. Ovaj jedinstveni medijski format ima za cilj pružiti priliku poduzetnicima s inovativnim idejama da svoje proizvode plasiraju na police jednog od najvećih maloprodajnih lanaca u Hrvatskoj. Startaj Hrvatska nije samo natjecanje, već platforma koja spaja motivaciju, inicijativu i akciju, pomažući malim poduzetnicima da ostvare svoje snove i steknu širu tržišnu prepoznatljivost.

Slika 8. Startaj Hrvatska



Izvor: Internetska stranica Progressive. Dostupno na: <https://progressive.com.hr/?p=8137>  
(1.9.2024.)

Pored toga, Spar Hrvatska aktivno surađuje s lokalnim proizvođačima, čime podržava domaću proizvodnju i doprinosi razvoju lokalne ekonomije. Partnerstva s lokalnim proizvođačima omogućuju Spar-u da kupcima ponudi svježije i kvalitetne proizvode domaćeg podrijetla, dok istovremeno smanjuje emisije ugljika povezane s transportom robe na velike udaljenosti. Ova suradnja također osigurava stabilnost i rast za male i srednje poduzetnike u Hrvatskoj, koji se mogu osloniti na par kao pouzdanog partnera.

Spar također pridaje veliku važnost ekološkoj odgovornosti, posebno kada je riječ o zbrinjavanju elektroničkog i električnog otpada (EE otpada). Prema Pravilniku o gospodarenju otpadnom električnom i elektroničkom opremom, Spar je osigurao mogućnost besplatnog preuzimanja EE otpada u određenim poslovnica diljem Hrvatske. Ova inicijativa ima za cilj olakšati pravilno zbrinjavanje elektroničkog otpada, koji sadrži vrijedne sirovine koje se mogu reciklirati i koristiti u energetske svrhe. Time Spar ne samo da smanjuje količinu otpada koji završava na odlagalištima, već također pomaže u očuvanju prirodnih resursa i smanjenju negativnog utjecaja na okoliš.

Ove aktivnosti i projekti pokazuju da Spar Hrvatska ne samo da brine o svojim kupcima, već i aktivno doprinosi razvoju lokalne zajednice i očuvanju okoliša. Kroz projekte poput Startaj Hrvatska, partnerstva s lokalnim proizvođačima i inicijative za pravilno zbrinjavanje EE

otpada, Spar potvrđuje svoju ulogu društveno odgovornog poduzeća koje se zalaže za održivi razvoj i podršku domaćoj ekonomiji (*Spar - službena web stranica*).

#### **4. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA VODEĆIH**

# TRGOVACA NA MALO MJEŠOVITOM ROBOM U REPUBLICI HRVATSKOJ

## 4.1. Pregled postojećih istraživanja

Danas je primjena društveno odgovornog poslovanja veoma bitna za uspješno poslovanje. Provedena su mnoga istraživanja koliko društveno odgovorno poslovanje utječe na kupce i njihovu odluku o kupnji.

Jedna od istraživanja takvog tipa je istraživanje *Rathorea et al. (2023)* istraživali su utjecaj percipiranog DOP-a na stavove i ponašanje potrošača te utjecaj stavova na odnos između percipiranog DOP-a i kupovnog ponašanja. Podaci su prikupljeni putem online upitnika među indijskim maloprodajnim potrošačima. Ustanovljeno je da DOP značajno utječe na kupovno ponašanje potrošača, dok stavovi potrošača nemaju značajan utjecaj na odnos između percipiranog DOP-a i kupovnog ponašanja.

Rezultati pokazuju da demografski čimbenici potrošača nemaju moderirajući učinak na ovaj odnos. Ovi rezultati su korisni za menadžere u maloprodaji koji žele unaprijediti DOP. Preporučuje se da trgovci usmjere napore na jačanje percepcije potrošača o njihovim DOP inicijativama i na poboljšanje aktivnosti ko-kreacije.

Autorice *Raguž i Hazdovac (2014)* provele su istraživanje na teritoriju Republike Hrvatske o tome u kojoj mjeri poduzeća u Hrvatskoj prihvaćaju društveno odgovorno poslovanje kao standardni način poslovanja te su došle do zaključka da Hrvatska poduzeća sve više prihvaćaju koncept društvene odgovornosti, potaknuti globalnim trendovima i potporom međunarodnih agencija.

Iako su dostupni edukativni moduli i projekti za podizanje svijesti o DOP-u, mnoge tvrtke nemaju cjelovitu strategiju, već se fokusiraju na određene aspekte poput kvalitete radnog mjesta i zaštite okoliša. Unatoč prepoznavanju važnosti društvene odgovornosti, potrošači u Hrvatskoj rijetko biraju proizvode na temelju te prakse, što se može povezati s ekonomskom krizom i

nezaposlenošću. Ipak, ulaskom u EU, DOP dobiva na značaju, a socijalna osjetljivost se očituje u brojnim humanitarnim akcijama s velikim odazivom.

Istraživanje *Farijul Islam et al. (2024)* ispituje čimbenike koji utječu na društvenu odgovornost trgovaca u starom dijelu Dhake te njihov utjecaj na RSR prakse. Rezultati pokazuju da ekonomski i etički čimbenici pozitivno i značajno utječu na RSR prakse, dok društveni i ekološki čimbenici imaju negativan, ali ne i značajan utjecaj. Kulturni čimbenici također pozitivno i značajno utječu na RSR prakse. Ova studija pruža smjernice trgovcima i donositeljima politika kako bi unaprijedili RSR prakse, uzimajući u obzir ekonomske, etičke i kulturne čimbenike.

Istraživanje kako DOP utječe na profitabilnost maloprodavača u marketinškim kanalima istražili su *Schramm-Klein et al. (2015)*. Njihovo istraživanje ističe važnost odgovornog poslovanja kao strategije koja maloprodavačima omogućuje jačanje odnosa s kupcima, dobavljačima i drugim interesnim skupinama. Kroz analizu različitih aspekata DOP-a, uključujući ekološku odgovornost i društvene inicijative, dolaze do zaključka da maloprodavači koji uspješno implementiraju DOP mogu ostvariti bolje financijske rezultate i povećati povjerenje potrošača. Posebno se naglašava uloga održivih poslovnih praksi u dugoročnom povećanju konkurentnosti.

Autori *Nyame-Asiamah i Ghulam (2020)* istraživali su rast prodaje kroz DOP aktivnosti dvaju velikih britanskih maloprodajnih lanaca – Marks & Spencer i Tesco. Analizirali su različite aspekte DOP-a, kao što su donacije, rad u zajednici i ekološka odgovornost, te istražili njihov utjecaj na prihode od prodaje. Rezultati pokazuju da filantropske aktivnosti, poput donacija, imaju pozitivan utjecaj na rast prodaje, dok aktivnosti povezane s ekologijom i društvenom odgovornošću imaju varijabilan učinak. Njihova analiza pokazuje kako različiti tipovi DOP-a mogu utjecati na poslovne performanse na različite načine, što pruža korisne smjernice za maloprodavače u pogledu strategija koje trebaju primijeniti kako bi povećali prodaju.

## **4.2. Metodologija istraživanja**

Cilj istraživanja je analizirati primjenu i praksu društveno odgovornog poslovanja vodećih trgovaca na malo mješovitom robom u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je započelo analizom službenih web stranica trgovaca, s ciljem prikupljanja podataka o njihovim društveno odgovornim aktivnostima. Nakon toga, istraženo je mišljenje kupaca putem ankete, kako bi se procijenili njihovi stavovi prema tim aktivnostima.

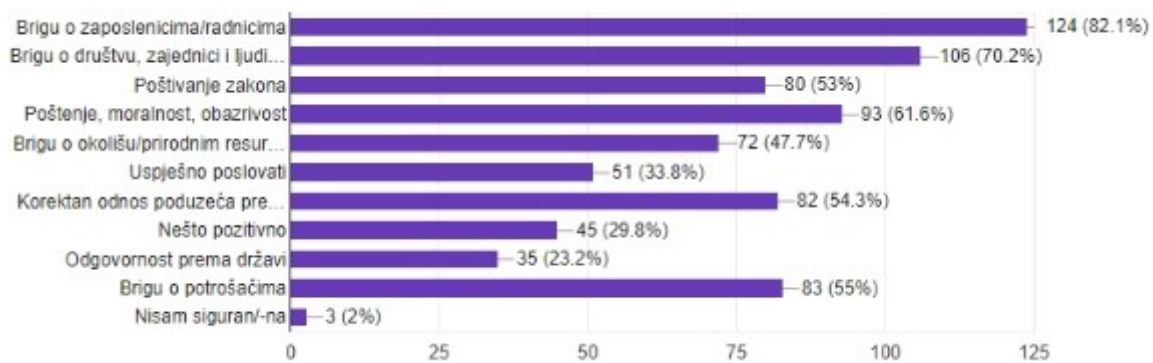
Za prikupljanje podataka korišten je online anketni upitnik kao istraživački instrument. Istraživanje je provedeno sredinom kolovoza 2024. godine na uzorku od 151 ispitanika mlađe životne dobi koji obavljaju kupovinu u trgovinama mješovite robe diljem Republike Hrvatske te je istraživanje trajalo dva tjedna.

Anketni upitnik je izrađen putem aplikacije Google Forms, a podaci su se prikupljali putem društvenih mreža Facebook i WhatsApp. Upitnik se sastojao od 11 pitanja, pri čemu je 10 pitanja bilo zatvorenog tipa, dok je jedno pitanje bilo otvorenog tipa. Također, korištena je Likertova skala kako bi ispitanici mogli ocijeniti važnost društveno odgovornog poslovanja i odrediti koje aktivnosti povezuju s određenim trgovcem.

### **4.3. Rezultati istraživanja**

Rezultati istraživanja su grafički prikazani u nastavku rada. Na grafikonima su prikazani odgovori i mišljenja ispitanika o društveno odgovornom poslovanju pet vodećih trgovaca na malo mješovitom robom u Republici Hrvatskoj.

*Graf 1. Mišljenje ispitanika o tome što obuhvaća pojam društveno odgovorno poslovanje*



Izvor: primarno istraživanje

Graf 1. prikazuje mišljenje ispitanika o tome što obuhvaća društveno odgovorno poslovanje poduzeća. Ispitanici su mogli odabrati više odgovora, a rezultati su prikazani kao postotak ukupnih odgovora.

1.Briga o zaposlenicima / radnicima - Ovo je najčešće odabran odgovor, s 124 odgovora (82,1%). Ovaj podatak ukazuje na to da većina ispitanika društvenu odgovornost poduzeća prvenstveno povezuje s brigom za zaposlenike, uključujući njihove radne uvjete, sigurnost, razvoj karijere i ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu.

2. Briga o društvu, zajednici i ljudima općenito

Ovaj aspekt društvene odgovornosti podržava 106 ispitanika (70,2%). To pokazuje da značajan broj ispitanika vjeruje da poduzeća trebaju biti odgovorna prema širem društvu, sudjelovati u humanitarnim aktivnostima, podržavati lokalnu zajednicu i brinuti o općem dobru.

3.Poštivanje zakona

Poštivanje zakonskih okvira je bitno za 93 ispitanika (61,6%). Ovo sugerira da više od polovice ispitanika smatra da je pridržavanje zakona osnovni preduvjet za društveno odgovorno poslovanje.

4.Poštenje, moralnost, obazrivost

Ovaj odgovor podržava 72 ispitanika (47,7%), što pokazuje da gotovo polovica ispitanika vidi etičko ponašanje, moralnost i poštenje kao ključne elemente društvene odgovornosti poduzeća.

#### 5. Briga o okolišu/prirodnim resursima

Odgovor "briga o okolišu i prirodnim resursima" izabralo je 82 ispitanika (54,3%), što naglašava važnost ekološke osviještenosti i održivosti u poslovanju.

#### 6. Uspješno poslovati

Ovaj aspekt društvene odgovornosti prepoznalo je 51 ispitanik (33,8%). Uspješno poslovanje ovdje se može tumačiti kao potreba za održivim profitom koji omogućava dugoročno preživljavanje i rast poduzeća, što također može doprinijeti društvenoj odgovornosti.

#### 7. Korektan odnos poduzeća prema poslovnim partnerima

Sličan postotak ispitanika, njih 82 (54,3%), smatra da je korektan odnos prema poslovnim partnerima također bitan za društveno odgovorno ponašanje poduzeća.

#### 8. Nešto pozitivno

Odgovor „Nešto pozitivno“ izabralo je 45 ispitanika (29,8%). Ovo može implicirati općenito pozitivnu percepciju društvene odgovornosti bez dubljeg promišljanja ili specifičnih aspekata.

#### 9. Odgovornost prema državi

Odgovornost prema državi smatra bitnim 35 ispitanika (23,2%). Ovo ukazuje na svijest o važnosti uloge poduzeća u širem ekonomskom i socijalnom okviru države, uključujući plaćanje poreza i doprinos javnim politikama.

#### 10. Briga o potrošačima

Briga o potrošačima prepoznata je od strane 83 ispitanika (55%). To pokazuje da više od polovice ispitanika vjeruje da društvena odgovornost poduzeća uključuje i poštovanje prema kupcima, osiguranje kvalitete proizvoda/usluga i pružanje odgovarajuće podrške.

#### 11. Nisam siguran/na

Samo 3 ispitanika (2%) nisu bili sigurni što obuhvaća pojam društveno odgovorno ponašanje poduzeća, što pokazuje visok stupanj svijesti o ovom konceptu među ispitanicima.

Rezultati jasno pokazuju da ispitanici najviše povezuju društveno odgovorno ponašanje poduzeća s brigom o zaposlenicima, društvu i poštivanjem zakona, dok nešto manje, ali i dalje značajni postoci podržavaju važnost etičkog ponašanja, brige o okolišu i korektnog odnosa prema poslovnim partnerima i potrošačima.



Graf 2. Percepcija ispitanika o društveno odgovornom poslovanju trgovca na malo mješovitom robom



Izvor: primarno istraživanje

Graf 2. prikazuje mišljenje ispitanika o tome koji trgovac na malo mješovitom robom u Republici Hrvatskoj posluje društveno odgovorno. U nastavku su sljedeći rezultati:

1. Najveći udio ispitanika, njih 34,4%, smatra da Kaufland posluje društveno odgovorno. Ovaj rezultat sugerira da je Kaufland percipiran kao vodeći trgovac u pogledu društvene odgovornosti, što može biti posljedica njihove politike prema zaposlenicima, angažmana u lokalnoj zajednici, ekološke osviještenosti ili drugih faktora koji doprinose pozitivnom imidžu.

2. Jednaki postotak ispitanika, također 34,4%, smatra da Lidl posluje društveno odgovorno. Ovo ukazuje na to da Lidl, slično kao i Kaufland, uživa visok stupanj povjerenja među potrošačima kada je riječ o društvenoj odgovornosti. Ovaj rezultat može biti povezan s njihovim naporima u smanjenju plastičnog otpada, promicanju održivih proizvoda i ulaganjima u zajednicu.

3. Treći po redu, Konzum Plus je identificiran kao društveno odgovoran trgovac od strane 15,2% ispitanika. Iako je Konzum Plus značajan igrač na tržištu, ovaj niži udio može odražavati percepciju javnosti o njihovim politikama društvene odgovornosti u usporedbi s konkurentima.

4. Plodine su prepoznate kao društveno odgovorne od strane 9,9% ispitanika. Ovaj postotak ukazuje na to da, iako postoji određeno povjerenje u društvenu odgovornost Plodina, trebali bi se poboljšati u komunikaciji ili implementaciji odgovornog poslovanja u očima potrošača.

5.Spar je dobio vrlo mali udio glasova, što pokazuje da tek manji broj ispitanika, njih 4,6%, percipira ovog trgovca kao društveno odgovornog. Ovo može ukazivati na slabiju vidljivost ili percepciju njihovih društveno odgovornih inicijativa.

6.Zanimljivo je da je 4,6% ispitanika odabralo opciju „Niti jedan“ što implicira nezadovoljstvo prema društveno odgovornom ponašanju svih trgovaca.

8.Eurospin je odabran od strane 1,3% ispitanika, što sugerira vrlo nisku percepciju društvene odgovornosti kod ovog trgovca.

Rezultati pokazuju da su Kaufland i Lidl dominantno prepoznati kao trgovci koji posluju društveno odgovorno u očima potrošača u Republici Hrvatskoj. Drugi trgovci, poput Konzuma Plus i Plodina, zaostaju, dok neki trgovački lanci imaju još manju percepciju društvene odgovornosti.

*Graf 3. Percepcija ispitanika o društveno neodgovornom poslovanju trgovca na malo mješovite robe u Republici Hrvatskoj*



Izvor: primarno istraživanje

Graf 3. prikazuje mišljenje ispitanika o tome koji trgovac na malo mješovite robe u Republici Hrvatskoj posluje društveno neodgovorno.

Najveći segment (41,1%) označen je narančastom bojom i odnosi se na trgovca Plodine. To znači da više od 40% ispitanika smatra da Plodine posluju društveno neodgovorno, što je najveći postotak među svim trgovcima.

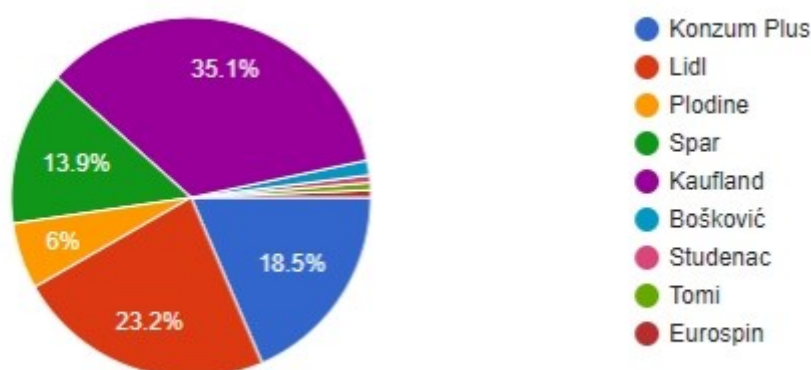
Drugi najveći segment (19,2%) prikazan je plavom bojom i odnosi se na Konzum Plus. Skoro petina ispitanika smatra da ovaj trgovac posluje društveno neodgovorno. Treći po veličini segment (10,6%) označen je zelenom bojom i odnosi se na Spar. Ovaj dio ispitanika smatra da Spar posluje društveno neodgovorno.

Segment od 9,3% prikazan crvenom bojom odnosi se na trgovca Lidl. Skoro desetina ispitanika ima negativno mišljenje o društvenoj odgovornosti Lidla. Segment od 8,6% prikazan ljubičastom bojom odnosi se na trgovca Kaufland. Ovaj segment ukazuje da manji, ali značajan dio ispitanika smatra da Kaufland posluje društveno neodgovorno.

Ostali manji segmenti prikazuju odgovore poput Boso, NTL, Studenac, i Tommy koje su ispitanici sami spomenuli u odgovoru kao društveno neodgovorne. Ovi segmenti imaju manje postotke i prikazuju pojedinačne trgovce koji su u manjoj mjeri prepoznati kao društveno neodgovorni.

Dakle, najviše ispitanika smatra da Plodine posluju društveno neodgovorno, dok su Konzum Plus i Spar također identificirani kao trgovci s lošom društvenom odgovornošću, prema mišljenju ispitanika.

*Graf 4. Najčešća kupnja u maloprodajnom lancu mješovitom robom.*



Izvor: primarno istraživanje

Graf 4. prikazuje mišljenje ispitanika u kojem maloprodajnom lancu najviše obavljaju kupnju. U nastavku su sljedeći rezultati.

Najveći segment (35,1%) na grafu označen je ljubičastom bojom i odnosi se na maloprodajni lanac Kaufland. Više od jedne trećine ispitanika najčešće kupuje u Kauflandu, što ovaj lanac čini najpopularnijim među sudionicima ankete.

Drugi najveći segment (23,2%) označen je crvenom bojom i predstavlja maloprodajni lanac Lidl. Gotovo četvrtina ispitanika navela je Lidl kao svoj najčešći izbor za kupovinu mješovite robe.

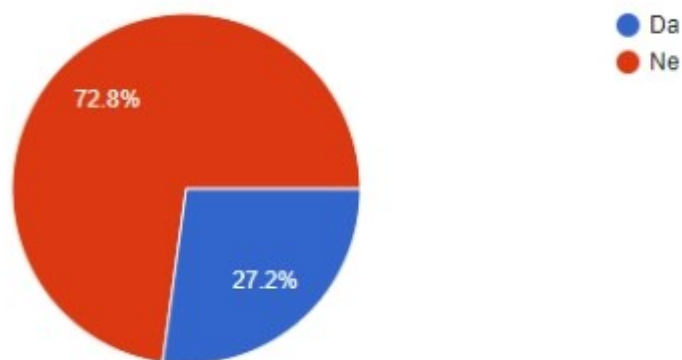
Treći po veličini segment (18,5%) prikazan je plavom bojom i odnosi se na Konzum Plus. Oko petine ispitanika najčešće obavlja kupovinu u Konzumu, što ga također čini jednim od značajnijih trgovaca među ispitanicima. Segment od 13,9% prikazan zelenom bojom odnosi se na maloprodajni lanac Spar. Ovaj lanac preferira manji, ali još uvijek značajan dio ispitanika.

Segment od 6% označen narančastom bojom odnosi se na Plodine. Ovaj postotak pokazuje da Plodine, iako popularne, nisu među vodećim izborima ispitanika za svakodnevnu kupovinu.

Ostali manji segmenti predstavljaju druge maloprodajne lance kao što su Bošković, Studenac, Tommy, i Eurospin, s vrlo malim postotcima (svaki manje od 5%), što ukazuje na njihovu manju popularnost među ispitanicima.

Rezultati jasno pokazuju da je Kaufland najčešći izbor za kupovinu mješovitom robom među ispitanicima, s značajnom prednošću u odnosu na druge maloprodajne lance. Lidl i Konzum Plus također su popularni izbori, dok Spar i Plodine imaju manji, ali značajan udio kupaca. Ostali lanci imaju znatno manju bazu lojalnih kupaca. Ovi rezultati mogu reflektirati različite čimbenike, uključujući cijene, kvalitetu proizvoda, lokaciju prodavaonica, i druge aspekte koji utječu na preferencije kupaca.

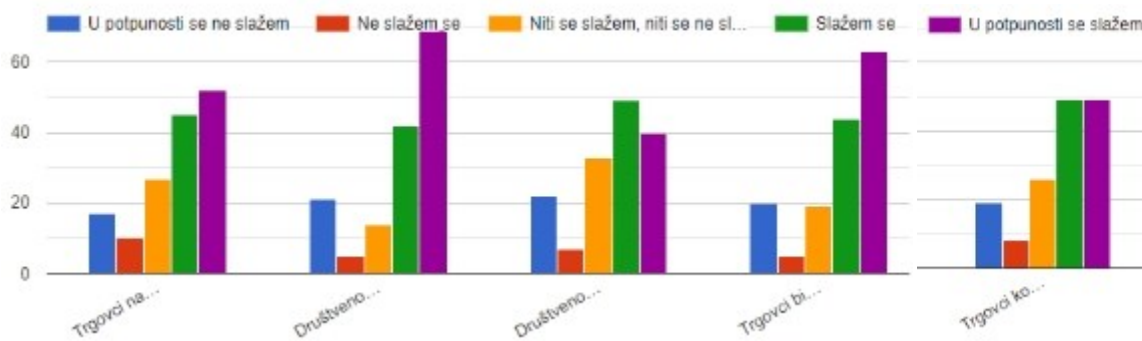
*Graf 5. Društveno odgovorne aktivnosti maloprodavača na njihovim web stranicama*



Izvor: primarno istraživanje

Graf 5. prikazuje da 72,8% ispitanika ne prati društvena odgovorna poslovanja maloprodavača na njihovim web stranicama, a samo 27,2% prati.

Graf 6. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama koje se odnose na nekog trgovca



Izvor: primarno istraživanje

Iz grafa 6. je vidljivo koliko se ispitanici slažu s određenim tvrdnjama. Na skali od 1 (što znači u potpunosti se ne slažem) do 5 (što znači u potpunosti se slažem) označavali su svoje odgovore. Tvrdnje su:

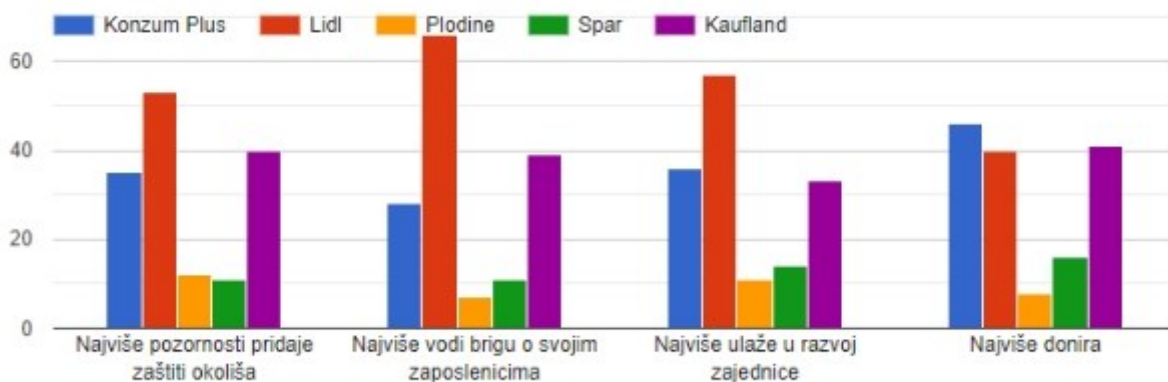
1. Trgovci na malo mješovitom robom koji provode društveno odgovorne aktivnosti su uspješnija u poslovanju.

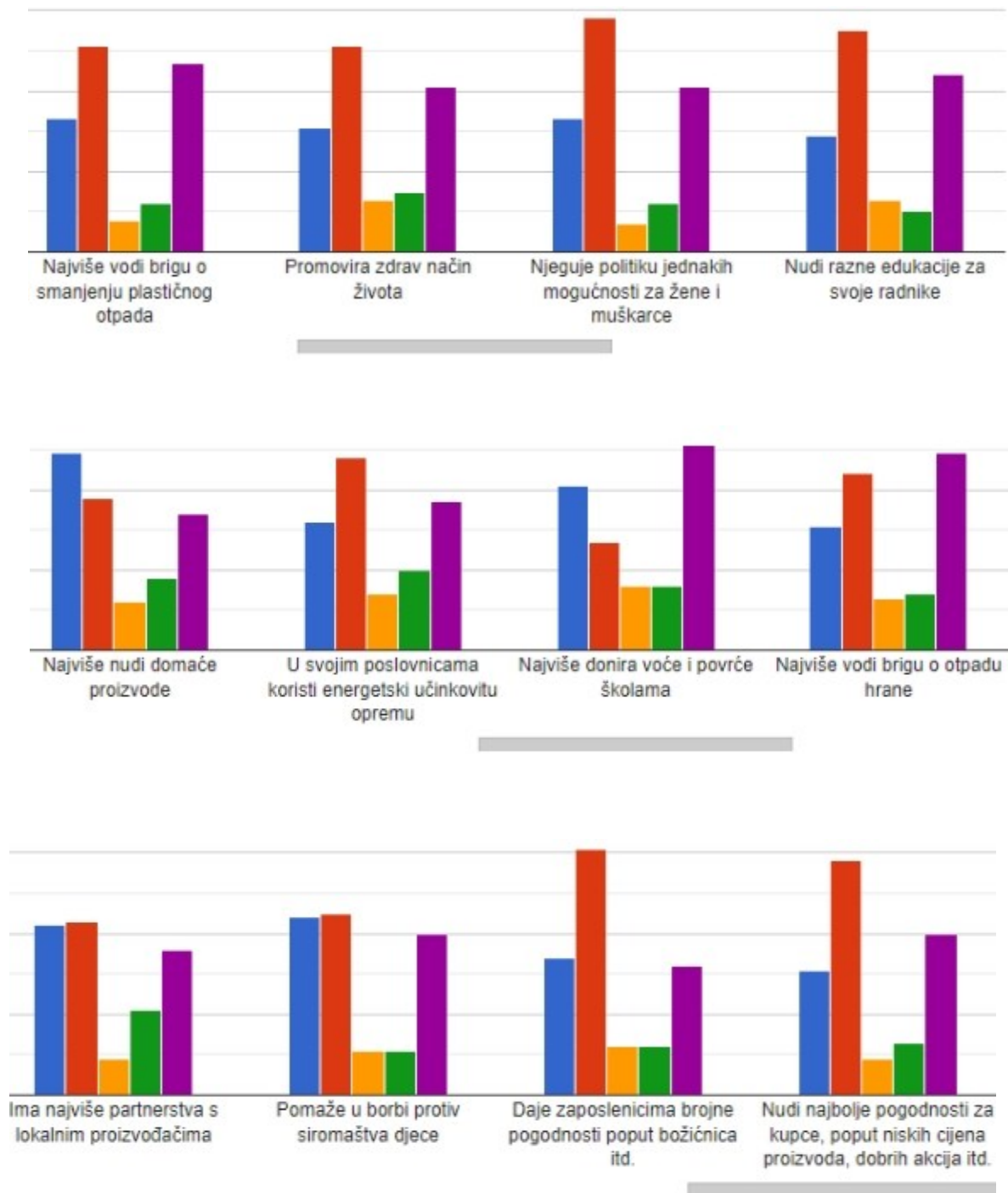
2. Društveno odgovorno poslovanje pozitivno utječe na ugled tvrtke.
3. Društveno odgovorno poslovanje utječe na moju kupovinu.
4. Trgovci bi trebali biti zakonski obavezni provoditi društveno odgovorno poslovanje.
5. Trgovci koji primjenjuju društveno odgovorno poslovanje su uspješnija od svoje konkurencije.

Na prvu tvrdnju 7 ispitanika je odgovorilo da se slažu ili u potpunosti slažu s tvrdnjom da trgovci koji provode društveno odgovorno poslovanje su uspješniji u poslovanju. Na drugu tvrdnju 111 ispitanika je odgovorilo da se u potpunosti slažu da društveno odgovorno poslovanje pozitivno utječu na ugled tvrtke. Na treću tvrdnju 89 ispitanika je odgovorilo da se slaže da društveno odgovorno poslovanje utječe na njihovu kupovinu. 107 ispitanika je odgovorilo da bi trgovci trebali biti zakonski obavezni provoditi društveno odgovorno poslovanje. I 98 ispitanika je odgovorilo da trgovci koji primjenjuju društveno odgovorno poslovanje su uspješniji od svoje konkurencije.

Ispitanici su na svih pet tvrdnji odgovorili da se slažu ili da se u potpunosti slažu da je provođenje društveno odgovornih aktivnosti bitno. Što pokazuje da je ispitanicima bitno da trgovci provode politiku društveno odgovornog poslovanja.

*Graf 7. Trgovci i njihove aktivnosti društveno odgovornog poslovanja*





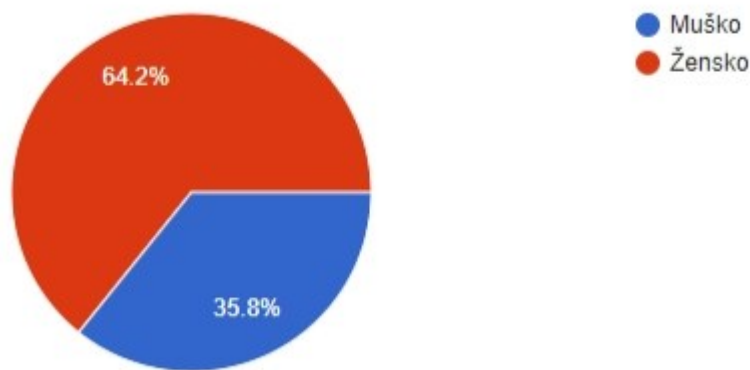
Izvor: primarno istraživanje

Graf 7. prikazuje kojem trgovca na malo mješovite robe pripada određena društveno odgovorna aktivnost. Tvrdnje se odnose na načine provedbe društvene odgovornosti trgovca poput tko najviše ulaže u razvoj zajednice, pazi na zaštitu okoliša, vodi brigu o zaposlenicima itd.

Na pitanja tko najviše pozornosti pridaje zaštiti okoliša, najviše vodi brigu o zaposlenicima, najviše ulaže u zajednicu, najviše vodi brigu o smanjenju plastičnog otpada, promovira zdrav način života, njeguje politiku jednakih mogućnosti za žene i muškarce, nudi rane edukacije za svoje radnike, u svojim poslovnicama koristi energetski učinkovitu opremu, ima najviše partnerstva s lokalnim proizvođačima, bori se protiv siromaštva djece, daje zaposlenicima i kupcima najbolje pogodnosti, Lidl je dobio najviše odgovora što pokazuje da ispitanici misle da Lidl najbolje društveno posluje i imaju pozitivan stav o njemu.

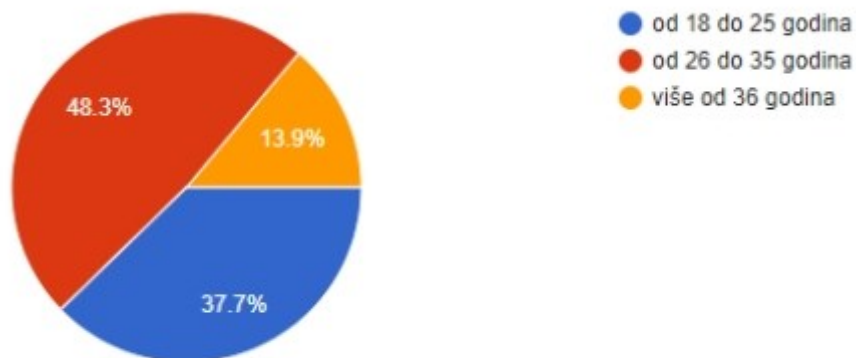
Za Konzum ispitanici su naveli da najviše donira i najviše nudi domaće proizvode. Kaufland najviše donira voće i povrće školama te najviše brine o otpadu hrane. Plodine i Spar nisu ni za jednu tvrdnju imali najviše glasova te može se zaključiti da ispitanici misle da ne provode dobro društveno odgovorno poslovanje kao Lidl, Konzum i Kaufland.

*Graf 8. Spol ispitanika*



Izvor: primarno istraživanje

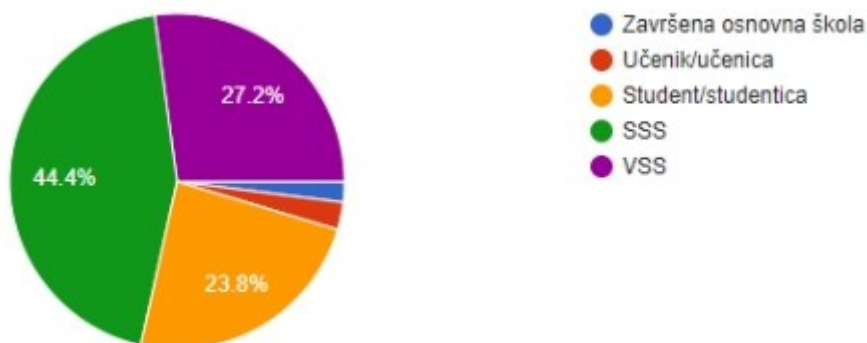
*Graf 9. Dob ispitanika*



Izvor: primarno istraživanje



Graf 10. Obrazovanje ispitanika



Izvor: primarno istraživanje

U anketi je sudjelovalo 151 ispitanik od kojih je 64,2% bilo ženskih ispitanika i 35,8% muških ispitanika. Najviše ih je bilo u dobi od 26 do 35 godina, što iznosi 48,3% i od 18 do 25 godina, 37,7%. Najmanje ih je bilo životne dobi od 36 pa na dalje, što iznosi 13,9%. Što se tiče obrazovanja što se može vidjeti na Grafu 12. može se vidjeti da je najviše ispitanika sudjelovalo s SSS obrazovanjem, njih 44,4%, 27,2% ima VSS obrazovanje, studenta je bilo 23,8%, a ostali su imali završenu osnovnu školu ili su još uvijek bili učenik ili učenica s malim brojem postotka.

Graf 11. Mjesto stanovanja ispitanika



Izvor: primarno istraživanje

Na zadnjem grafu se može vidjeti iz kojih se sve mjesta odgovaralo na anketu. Najviše ispitanika je iz Zagreba s 21,2 %, zatim iz Vinkovaca s 16,6 %, Osijeka s 13,2 % i Marinci s 6,6 %.

#### **4.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja**

Tijekom izrade diplomskog rada i analize rezultata istraživanja identificirano je nekoliko ograničenja. Istraživanje je provedeno putem *online* anketnog upitnika, što je dovelo do određenih ograničenja u pogledu kontroliranosti uvjeta ispitivanja. Ispitanici su ispunjavali upitnik bez izravnog nadzora istraživača, što može utjecati na vjerodostojnost njihovih odgovora.

Postoji nelogičnost u rezultatima kada se ispituje društvena odgovornost trgovaca. Gdje na pitanje o tome koji trgovac posluje društveno odgovorno, Konzum Plus se nalazi na trećem mjestu po društvenoj odgovornosti. Međutim, kada se postavi pitanje o trgovcima koji posluju društveno neodgovorno, Konzum Plus zauzima drugo mjesto, što ukazuje na kontradiktornost u ocjenjivanju društvene odgovornosti ovog trgovca.

Postoji mogućnost da su ispitanici birali one trgovce u kojima najviše kupuju pa na temelju toga davali odgovore. Period prikupljanja podataka bio je relativno kratak, trajao je samo dva tjedna, što je moglo utjecati na veličinu uzorka. Uzorak ispitanika bio je prigodan, stoga rezultati nisu općenito primjenjivi na širu populaciju.

## 5. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje je postalo jednim od ključnih faktora uspješnog suvremenog poslovnog okruženja te ima sve veći utjecaj na strategije poduzeća. Kroz analizu ovog rada utvrđeno je da društveno odgovorno poslovanje ne predstavlja samo etičku i filantropsku inicijativu, već i na sustavan poslovni pristup koji integrira ekonomske, socijalne i ekološke čimbenike u svakodnevnom poslovanju. Poduzeća koja prihvaćaju društveno odgovorno poslovanje kao način poslovanja su se pokazala otpornijima i konkurentnijima na tržišne izazove, fleksibilnijima u prilagodbi promjena te dugoročno održivijima.

Poduzeća koja primjenjuju društveno odgovorne prakse ostvaruju višestruke koristi, uključujući povećanje lojalnosti potrošača, veću konkurentnost na tržištu, poboljšanje reputacije te stabilniji financijski učinak. Također omogućuje poduzećima da se pozicioniraju kao lideri u inovacijama, naročito u kontekstu održivih rješenja i tehnoloških napredaka koji pridonose smanjenju negativnih utjecaja na okoliš.

Društveno odgovorno poslovanje ima širi društveni značaj, jer omogućuje poduzećima da preuzmu aktivnu ulogu u rješavanju globalnih problema, kao što su klimatske promjene, nejednakosti i siromaštvo. Kroz svoje poslovne odluke, poduzeća mogu pozitivno utjecati na zajednice u kojima djeluju, pružajući potporu socijalnim inicijativama, stvarajući radna mjesta te potičući gospodarski rast.

Kako bi se uspješno provodio DOP potrebno je osmisliti jasnu i dosljednu strategiju, koja uključuje definiranje konkretnih ciljeva, mjerenje rezultata i kontinuirano unaprjeđivanje poslovnih praksi. Integracija DOP-a u sve aspekte poslovanja mora biti podržana snažnim liderstvom te odgovarajućom organizacijskom kulturom koja promiče transparentnost, etičnost i održivost. Također, bitno je napomenuti da učinkovita implementacija DOP-a ovisi o suradnji svih dionika – od zaposlenika, preko poslovnih partnera, do potrošača i šire zajednice.

Na kraju možemo zaključiti da društveno odgovorno poslovanje nije samo trend, već dugoročna poslovna strategija koja poduzećima donosi brojne prednosti, dok istovremeno doprinosi boljem društvu i održivijem okruženju. U budućnosti, bit će važno nastaviti razvijati i prilagođavati modele DOP-a, u skladu s promjenama u globalnom poslovnom okruženju i

novim izazovima s kojima se poduzeća suočavaju. Samo kroz kontinuirano unapređenje društvene odgovornosti, poduzeća mogu ostvariti trajni uspjeh i ostati konkurentna na dinamičnom tržištu 21. stoljeća.

## POPIS LITERATURE

1. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (2023) Prikaz stanja na tržištu trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2022. godini. Dostupno na: [https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads//2024/01/Trgovina-na-malo-2022\\_prikaz-stanja\\_final.pdf](https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads//2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz-stanja_final.pdf) [17. kolovoz 2024.].
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2004) Pregled društvene odgovornosti poduzeća. *Zagreb: AED - Academy for Educational Development*, str. 6-19.
3. Berman, B., Evans, J. R. (2013) Retail Management: A Strategic Approach, *Pearson Education*.
4. Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives, *California Management Review*, 47(1), 9-24.
5. Brown, S. (1992). Retail Location Theory: The Legacy of Harold Hotelling, *Journal of Retailing*, 68(3), 392-403.
6. Buble M., (2006.) Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 74-78.
7. Carroll, A.B. (2008) A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University
8. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
9. Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010) The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
10. Center for Ethical Business Cultures (2005) Corporate Social Responsibility – The Shape of a History, 1945. – 2004., *History of Corporate Responsibility Project*, University of St. Thomas, Minnesota, str. 11
11. Chopra, S., Meindl, P. (2016) Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, *Pearson Education*.
12. Hrvatska gospodarska komora (n.d.) (2013) Indeks DOP-a. Preuzeto sa: <https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop> [5. kolovoz 2024.].
13. Kaufland- Izveštaj o održivosti. Dostupno na: <https://tvrka.kaufland.hr/ljudi-okolis/izvjestaj-o-odrzivosti.html>. [17. kolovoz 2024.].
14. Konzum - društvena odgovornost. Dostupno na:

<https://tvrтка.konzum.hr/odgovornost/drustveni-angazman/#zaposlenici> [17. kolovoz 2024.].

15. Kotler, P., Lee, N. (2009), Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P., Zagreb
16. Kotler, P., Keller, K. L. (2015) Marketing Management, *Pearson Education*.
17. Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., Zagreb, 2007.
18. Lacković Vincek, Z., Dvorski, S., Novak, E. (2017). Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske. *Ekonomski pregled*, 68
19. Laudon, K. C., Traver, C. G. (2017) E-commerce 2017: Business, Technology, Society. *Pearson Education*.
20. Letica, B. (2010) Doba odgovornosti - korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, MATE d.o.o., Zagreb
21. Levy, M., Weitz, B. A. (2012) Retailing Management, McGraw-Hill/Irwin.
22. Matten, D., Moon, J. (2008). Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
23. Islam, F., Uddin, M., Rahman, M. (2023) Factor affecting retailer social responsibility: a PLS-SEM approach in the context of Bangladesh, *Social Responsibility Journal*, Vol. 20(3), pp. 605-625.
24. Nyame-Asiamah, F., Ghulam, S. (2020) The relationship between CSR activity and sales growth in the UK retailing sector, *Social Responsibility Journal*, 16(3), 387-401.
25. Oliver, R. L. (1999) Whence Consumer Loyalty?, *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.
26. Omazić, M. A. (2007) Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet.
27. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006) Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
28. Raguž, I., Hazdovac, K. (2014) Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 4(1), 40-58.
29. Rathore, P., Saha, E., Chakraborty, S. and Tiwari, A.K. (2023) Assessing impact of consumer perceived CSR on consumer attitude and purchase behaviour in retail segment: a stakeholder theory perspective, *Society and Business Review*, Vol. 18(2), pp. 264-295.

30. Schramm-Klein, H., Morschett, D., Swoboda, B. (2015) The impact of corporate social responsibility on consumer trust in retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4), 294-308.
31. Spar - Startaj Hrvatska. Dostupno na: <https://www.spar.hr/startaj-hrvatska-sezona-2/o-projektu> [17. kolovoz 2024.]
32. Tafta - Vlahović, M. (2009) Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja. *MediAnali*, Vol. 3(5), str. 143-148.
33. Vogel, D. (2005), The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility, *Brookings Institution Press*, Washington DC

## POPIS SLIKA

Slika 1. Grafički prikaz prihoda iz trgovine na malo mješovitim robom u razdoblju od 2019. do 2022. godine .....	20
Slika 2. Konzum donacije .....	24
Slika 3. Konzum briga o životinjama .....	26
Slika 4. Održivost u Lidlu .....	26
Slika 5. Lidlova slikovnica .....	29
Slika 6. Kauflandova održivost .....	30
Slika 7. Kauflandov Solar Carport .....	31
Slika 8. Startaj Hrvatska .....	32



## **POPIS TABLICE**

Tablica 1. Definicije društveno odgovornog poslovanja .....	5
Tablica 2. Razlika između stockholder i stakeholder modela .....	14
Tablica 3. “Top 10“ trgovaca u Republici Hrvatskoj u 2022. godini.....	22

## POPIS GRAFIKONA

Graf 1. Mišljenje ispitanika o tome što obuhvaća pojam društveno odgovorno poslovanje.....	37
Graf 2. Percepcija ispitanika o društveno odgovornom poslovanju trgovca na malo mješovitom robom.....	40
Graf 3. Percepcija ispitanika o društveno neodgovornom poslovanju trgovca na malo mješovite robe u Republici Hrvatskoj .....	41
Graf 4. Najčešća kupnja u maloprodajnom lancu mješovitom robom. ....	42
Graf 5. Društveno odgovorne aktivnosti maloprodavača na njihovim web stranicama ..	43
Graf 6. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama koje se odnose na nekog trgovca.....	44
Graf 7. Trgovci i njihove aktivnosti društveno odgovornog poslovanja.....	45
Graf 8. Spol ispitanika.....	47
Graf 9. Dob ispitanika .....	47
Graf 10. Obrazovanje ispitanika.....	48
Graf 11. Mjesto stanovanja ispitanika.....	48

# ŽIVOTOPIS STUDENTICE

## **Osobni podaci:**

Ime i prezime: Monika Gegić

E-mail:0302030898@net.efzg.hr

Datum rođenja: 24.03.1999

Državljanstvo: Hrvatsko

## **Radno iskustvo**

Rad u trgovinama (Pepco, Dm)

Skladište

## **Obrazovanje:**

2021 - 2024 Ekonomski fakultet u Zagrebu, Stručni diplomski studij, smjer: Menadžment i marketing maloprodaje

2018 - 2021 Sveučilište u Slavonskom Brodu, smjer: Menadžment

2014 - 2018 Ekonomska i trgovačka škola Ivana Domca Vinkovci

2010 - 2014 Osnovna škola Zrinskih Nuštar

2006 - 2010 Osnovna škola Područna škola Marinci

## **Jezične vještine:**

Engleski jezik

## **Digitalne vještine:**

MS office (Word, osnove Excela, PowerPoint)

## **Dodatne vještine:**

Vozačka dozvola: B

# PRILOZI

Anketni upitnik

Poštovana/Poštovani

Ljubazno Vas molim da sudjelujete u anketnom upitniku koji provodim za potrebe izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu vezano za društveno odgovorno poslovanje trgovaca na malo mješovitom robom u Republici Hrvatskoj. Upitnik je anonimn, a rezultati će se koristiti isključivo u znanstvene svrhe. Unaprijed se zahvaljujem.

1. Što za Vas obuhvaća pojam društveno odgovorno ponašanje poduzeća? (moguće više odgovora).

- Brigu o zaposlenicima/radnicima
- Brigu o društvu, zajednici i ljudima
- Poštivanje zakona
- Poštenje, moralnost, obazrivost
- Brigu o okolišu/prirodnim resursima
- Uspješno poslovati
- Korektan odnos poduzeća prema radnicima
- Nešto pozitivno
- Odgovornost prema državi
- Brigu o potrošačima
- Nisam siguran/-na

2. Za kojeg trgovca na malo mješovitom robom u Republici Hrvatskoj biste rekli da posluje društveno odgovorno?

- Konzum Plus
- Lidl
- Plodine
- Spar
- Kaufland

Nekom drugom, molim Vas navedite kojem:

3. Za kojeg trgovca na malo mješovitim robom u Republici Hrvatskoj biste rekli da posluje društveno neodgovorno?

- Konzum Plus
- Lidl
- Plodine
- Spar
- Kaufland

Nekom drugom, molim Vas navedite kojem:

4. U kojem maloprodajnom lancu mješovitim robom najčešće kupujete?

- Konzum Plus
- Lidl
- Plodine
- Spar
- Kaufland

Nekom drugom, molim Vas navedite kojem:

5. Pratite li društveno odgovorno poslovanje vodećih trgovaca na malo mješovitim robom na njihovim web stranicama?

- Da
- Ne

6. Molimo izrazite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama ocjenama od 1 do 5, gdje je 1= u potpunosti se ne slažem, 2=ne slažem se, 3=niti se slažem, niti se ne slažem, 4=slažem se, 5=u potpunosti se slažem.

Tvrdnja	1	2	3	4	5
Trgovci na malo mješovitim robom koji provode društveno odgovorne aktivnosti su uspješniji u poslovanju.					
Društveno odgovorno poslovanje pozitivno utječe na ugled tvrtke.					
Društveno odgovorno poslovanje utječe na moju kupovinu.					
Trgovci bi trebali biti zakonski obavezni provoditi društveno odgovorno poslovanje.					

Trgovci koji primjenjuju društveno odgovorno poslovanje su uspješniji od svoje konkurencije.

--	--	--	--	--	--

7. Za sljedeće izjave označite x pored trgovca na malo mješovitom robom za kojeg smatrate da se navedeno odnosi

Tvrdnja	Konzum Plus	Lidl	Plodine	Spar	Kaufland
Najviše pozornosti pridaje zaštiti okoliša.					
Najviše vodi brigu o svojim zaposlenicima.					
Najviše ulaže u razvoj zajednice.					
Najviše donira.					
Najviše vodi brigu o smanjenju plastičnog otpada.					
Promovira zdrav način života.					
Njeguje politiku jednakih mogućnosti za žene i muškarce.					
Nudi razne edukacije za svoje radnike.					
Najviše nudi domaće proizvode.					
U svojim poslovnicama koristi energetske učinkovite opremu.					
Najviše donira voće i povrće školama.					
Najviše vodi brigu o otpadu hrane.					
Ima najviše partnerstva s lokalnim proizvođačima.					
Nudi povrat ambalaže.					
Pomaže u borbi protiv siromaštva djece.					
Daje zaposlenicima brojne pogodnosti, poput božićnica itd.					
Nudi najbolje pogodnosti za kupce, poput niskih cijena proizvoda, dobrih akcija itd.					

8. Spol:

- Muško
- Žensko

9. Dob:

- od 18 do 25 godina
- od 26 do 35 godina
- više od 36 godina

10. Obrazovanje:

- Završena osnovna škola
- Učenik /učenica
- Student /studentica
- SSS
- VSS

11. Navesti mjesto stanovanja: